

Hankintojen ohjaus ja johtaminen

Case: WebShop as a Service WaaS Oy

Toikka, Jannika Emilia

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Hankintojen ohjaus ja johtaminen
Case: WebShop as a Service WaaS Oy

Jannika Toikka
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Laurea-Ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava
Liikeatalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Jannika Toikka

Hankintojen ohjaus ja johtaminen Case: Webshop As a Service WaaS Oy

Vuosi 2014

Sivumäärä 52

Opinnäytetyö toteutettiin kehityslähtöisenä yrityksen WebShop as a Service WaaS Oy, jäljempänä WaaS Oy, kahvi- ja teet tuotteita myyvälle verkkokaupalle Kuppikuumaa.fi. Työskennellessä WaaS Oy:lla hankintojen parissa huomasi, että yrityksessä on tarve kehittää hankinta-prosessin hallittavuutta ja syventää ymmärrystä hankinnan vaikutuksista kustannustehokkuuteen. Tutkimuksen alussa ostot tehtiin myyntien perusteella ja yrityksessä pienilläkin muutoksilla hankinnoissa oli mahdollista saada aikaiseksi säästöjä. Tässä kehityslähtöisellä ja empiirisellä kvalitatiivisella tutkimuksella toteutetussa opinnäytetyössä selvitettiin WaaS Oy:n hankintojen nykytilaa ja sen perusteella annettiin kehitysehdotuksia toimintojen tehostamiseksi. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin kattavasti hankintojen ohjausta ja johtamista.

Hankinnoilla on kokonaisvaltainen vaikutus yrityksen kaikkiin prosesseihin ja sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Hankintojen strateginen suunnittelu ja toteuttaminen on olennainen asia hankintojen menestyksen ja tehokkuuden kannalta. Perusteellinen markkinoiden ymmärtäminen, hankintojen suunnittelu, toteutus ja seuranta vaikuttavat kaikki siihen, miten kuluja kertyy, miten pääomaa on sitoutunut ja miten pitkään. Näiden selvittäminen, ymmärtäminen ja markkinaosaaminen voivat parantaa WaaS Oy:n mahdollisuutta reagoida markkinoiden muutoksiin, jolloin toiminta on kilpailukykyistä. Pienelle yritykselle koko on mahdollisuus, koska pieni koko mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin. Kun toimittajat jaetaan lisäksi tuoteperusteisesti toimittajasegmentteihin, on helppo nähdä, mihin tulee panostaa jatkossa ja mitkä osa-alueet jätetään vähemmälle huomiolle.

Tutkimalla alan kirjallisuutta selvisi, että hankintojen kustannusrakenteessa voidaan nähdä, onko hankinnoista vastaava henkilö osaava ja tietoinen häneltä vaadituista tehtävistä sekä kiinnostunut toimittajien osaamisesta. Hankintojen määrätietoinen hallinta auttaa toimimaan yhdenmukaisesti ja hyödyntämään organisaation mahdollisuuksia. Hankinta on yhä useammin yksi yrityksen ydinprosesseista eikä ainoastaan tukitoiminto. Päämääränä on yrityksen sisäisen yhteistyön ja sidosryhmäosaamisen avulla löytää mahdollisimman tehokas toimintatapa.

Villin ostamisen sijaan aktiivinen osaava hankkija etsii uusia toimittajia ja perustelee tarpeensa toimittajalle. Neuvotteluvoiman käyttäminen on olennaista, jotta saadaan sopimusehdot vastaamaan hankkivan yrityksen tarpeita. Omien tarpeiden määrittely löytyy usein hankintastrategiasta, mutta koska WaaS Oy:llä ei sellaisia ole, lähdettiin aluksi liikkeelle prosessimallinnuksella. Sen avulla selvitettiin nykytilaa ja voitiin havaita kehitettävissä olevat kohdet ja määritellä sen mukaan tavoitteet strategiaan. Työn tarkoituksena oli luoda WaaS Oy:lle suuntaa-antava ohje hankintojen suunnittelun kehittämisen näkökulmasta. Työ onnistui niin hyvin, kuin olosuhteet huomioiden oli mahdollista.

Asiasanat: hankinta, ostaminen, kehittäminen, hankintastrategia, hankintaprosessi

Jannika Toikka

**Purchase Control And Management
Case: Webshop As A Service WaaS Ltd.**

Year	2014	Pages	52
------	------	-------	----

Thesis was implemented as a development headed research for the company WebShop as a Service WaaS Ltd. (hereinafter WaaS Ltd.), Kuppikuumaa.fi online store that sells coffee and tea products. When working for the company involved, doing purchases, one sees that there is need for developing the purchase process and management to understand how development will affect cost-effectiveness. Currently purchases are made based on sales of the company and with even small changes, procurement savings can be achieved. This development headed bachelor's thesis examined with empirical qualitative research the current state of purchasing process in WaaS Ltd. Thesis provides development proposals to streamline operations. Theory part handles comprehensively procurement control and management.

Procurement has an overall impact on all of the processes of the company, both internal and external stakeholders. The strategic procurement planning and implementation is a key to operate successfully and efficiently. A thorough understanding of the market, procurement planning, implementation and measuring have an effect on how costs appear and how and for how long capital is committed to. Preceding and market knowledge improves the ability to react to changes in the market and makes the business competitive. For a small company, size is an opportunity, since a small size of the company allows react changes quickly. When suppliers are further divided into segments due to features of the products they supply to WaaS Ltd., it is easy to see where investments should be placed in the future and how operations should be developed.

There is a big difference in costs whether the person making purchases is knowledgeable and informed what tasks one is required and is he/she interested in suppliers capabilities, and whether he/she operates only trying to achieve savings while operating according suppliers terms. Strategic management and co-ordinations allow not only unified procurement, but also taking most out of possibilities of the company's business. Procurement is increasingly often on of the company's core processes and not only support function. Purpose is to find most effective way of action by understanding internal collaboration and external stakeholders.

Way of buying "wild", instead of being active knowledgeable buyer looking for new suppliers and justifying company's needs for the supplier, is not way to go. Using the buyer's negotiation power is essential in order to make terms wanted and needs meet. Company's needs have been defined in procurement strategy, but since WaaS Ltd. does not have any, it is good to start with defining the purchase process. It will help establish the current state and development targets can be found. After that they can be placed to the strategy. Meaning was to give WaaS Ltd. an instruction for planning and developing purchases. As a conclusion the work succeeded as well as under the circumstances was possible.

Keywords, Purchase, purchasing, development, purchase strategy, process

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Hankintojen ohjaus ja johtaminen	7
2.1	Hankintojen segmentointi	10
2.2	Hankintojen organisointi.....	13
2.3	Prosessikartan ja prosessimallinnuksen teoriat	15
2.4	Järjestelmät	17
2.5	Kysyntälähtöisyys	18
2.6	Markkinainformaatio.....	19
2.7	Toimittajamarkkinoiden hallinta ja kilpailuttaminen lyhyesti.....	21
2.8	Mittaaminen ja seuranta	22
2.9	Ostolaskut	25
3	Empiirinen tutkimus	26
4	Hankintojen nykytila	27
4.1	Hankintastrategia ja budjetti	28
4.1.1	Liiketoiminnan tavoitteet	30
4.1.2	Mittaaminen	31
4.2	Tuotesegmentit	31
4.3	Toimittajasegmentit tuotteiden mukaan.....	33
4.4	Hankintojen organisointi ja osaaminen.....	35
4.5	Hankintojen prosessimallinnus ja järjestelmät	36
4.5.1	Prosessikartta	36
4.5.2	Prosessimallinnus	37
4.5.3	Olemassa olevat järjestelmät ja niiden hyödyntäminen	39
4.6	Ostolaskut ja niiden ehdot	40
4.7	Markkinainformaation hyödyntäminen ja kysyntäohjautuvuus	41
5	Johtopäätökset ja yhteenveto	43
	Lähteet	45
	Kaaviot	48
	Kuvat.....	49
	Kuviot.....	50
	Taulukot.....	51
	Liitteet	52

1 Johdanto

Hankintojen ohjaus ja johtaminen vaikuttavat olennaisesti yrityksen kustannusrakenteeseen. Opinnäytetyö toteutetaan kehityslähtöisenä verkkokaupalle Kuppikuumaa.fi. Verkkokaupan omistaa yritys WebShop as a service WaaS Oy, jäljempänä WaaS Oy. Yrityksessä on tarve kehittää hankintaprosessin hallittavuutta ja syventää ymmärrystä hankinnan vaikutuksista kustannustehokkuuteen. Tällä hetkellä ostot tehdään myyntien perusteella ja yrityksessä pieniläkin muutoksilla hankinnoissa voidaan saada aikaiseksi säästöjä. Tässä opinnäytetyössä selvitetään WaaS Oy:n hankintojen nykytilaa ja annetaan kehitysehdotuksia toimintojen tehostamiseksi. Esimerkiksi huomiota pitää kiinnittää tulevaisuudessa tällä hetkellä puutteelliseen sitoutuneen pääoman seurantaan ja analysointiin. Vähäinen tieto hankintojen vaikutuksesta yrityksen kustannusrakenteeseen johtuu toki osittain yrityksen start-up vaiheesta ja siitä, että prosessien kehittäminen on vasta aluillaan. Tästä johtuen, ei tarvittavaa mittaristoa ole luotu.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kattavasti hankintojen ohjausta ja johtamista. Teoriassa tuodaan esille muun muassa toimittajien segmentoinnin, hankintojen organisoinnin, prosessimallinnuksen ja toimittajamarkkinoiden hallinnan sekä mittaamisen ja analysoinnin merkityksen hankintojen kannalta. Tärkeänä lisänä selvennän käsittelemiäni aiheita useilla kaaviolla, jotka antavat paremman käsityksen niin teoriasta, kuin WaaS Oy:n nykytilastakin.

Hankintatoimi (Procurement) on paljon muutakin, kuin itse ostosuoritus. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 25) mukaan ”Vanhan kauppiaan viisaus on, että kasvu hankitaan myymälä, mutta voitto ostamalla.” WaaS Oy:n hankintojen paremman hallinnan kannalta voidaan asettaa seuraavanlaisia kysymyksiä. Voiko ostoilla saada aikaiseksi enemmän säästöjä? Tai miten segmentointi, mittaristo, markkinainformaatio ja kysyntäohjautuvuus vaikuttavat ostojen suunnitteluun, sekä tulevaisuuden investointien ja leikkausten ennustamiseen? Tarkastelemalla WaaS Oy:n hankintaprosessia osana työtäni, olen pyrkinyt antamaan ehdotuksia toiminnan selkeyttämiseksi.

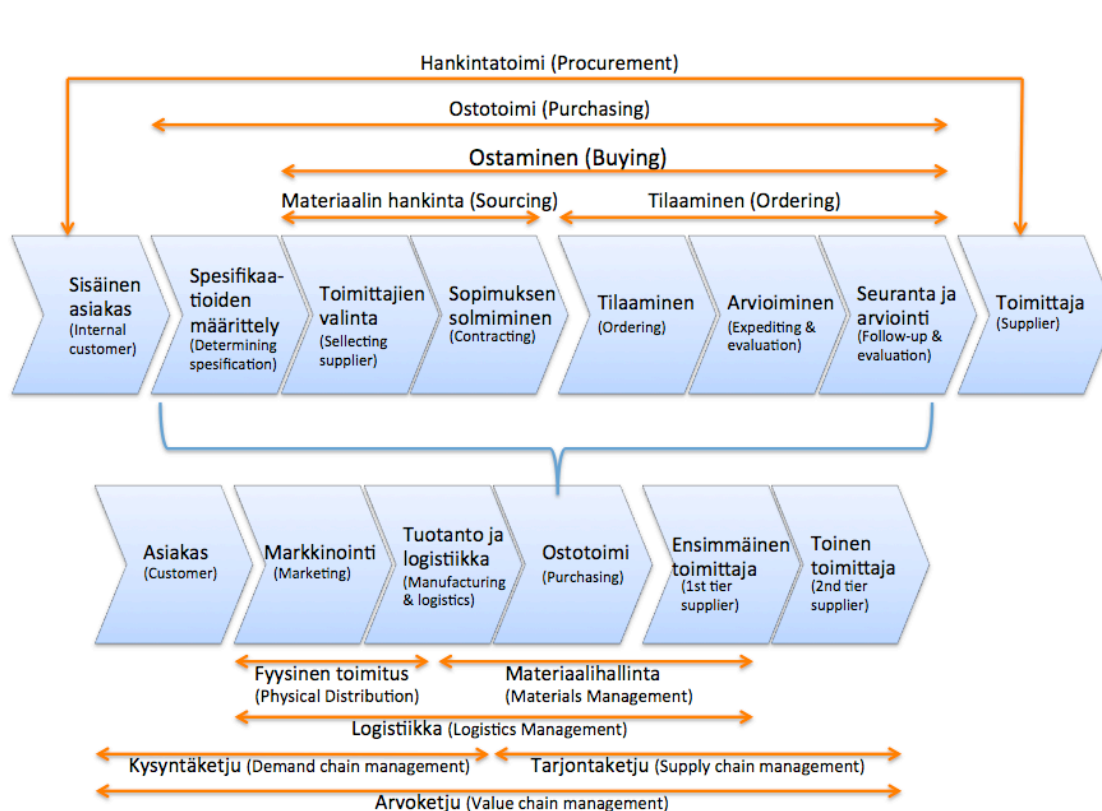
Toteutin case-osuuden WaaS Oy:lle kehityslähtöisenä empiirisenä kvalitatiivisenä tutkimuksena. Aikaisempien kysymysten lisäksi, tutkimusongelmaksi nousi, että miten WaaS Oy:n hankintatoimesta voidaan kehittää strategisesti tehokkaampi, hallittu ja ymmärrettävämpi kokonaisuus. Miten hankintoja tekevä henkilöstö voi ohjata ja hallita ostoja mahdollisimman tehokkaasti, kun tavoitteena on saada yritykselle säästöjä ja samalla pitää sidosryhmät, kuten asiakkaat ja toimittajat tyytyväisinä. Työssä tuodaan esille johdon tärkeä rooli strategian, mittariston ja hankintahenkilöstön kannalta. Case-osuus etenee seuraavasti: kartoitetaan yrityksen hankintojen nykytila seuraamalla hankintojen ohjausta osana jokapäiväistä työtä muun muas-

sa strategian tarkastelun, prosessimallinnuksen ja segmentointien avulla. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten syntynyttä markkinainformaatiota hyödynnetään ja, miten kysyntä ja sen muutokset vaikuttavat hankintoihin.

Tarkastelemalla kysyntäohjautuvuutta perehdytään siihen, miten ostot ja myynnit ovat toteutuneet suhteessa toisiinsa. Tavoitteena on antaa näkemykseni kehitystoimenpiteistä, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa osana WaaS Oy:n ostojen ohjausta ja johtamista, sekä strategioiden määrittelyssä.

2 Hankintojen ohjaus ja johtaminen

”Hankintojen tavoitteena on arvon luominen sekä omalle organisaatiolle että asiakkaille.” (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 181).



Kuvio 1. Osto- ja hankintaterminologiaa. (Remes 2005, mukailtu van Weele 2005, 10, 13, 207).

Yllä oleva Remeksen (2005) kokoaman, van Weeleltä (2005, 10, 13, 207) mukaillun kuvion 1 avulla haluan tuoda esille hankintojen kokonaisvaltaisen vaikutuksen yrityksen kaikkiin prosesseihin, sekä sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Hankintatoimi on laaja yläkäsite ja se pitää sisällään lähes koko toimitusketjun hallinnan toimittajasta tai valmistajasta loppuasiakkaaseen, eli kysynnän ja tarjonnan kultaisten keskitien löytäminen. Toimittajaverkoston ja materiaalien hallinta ja tilaaminen ovat osa ostamista. Myöskin Erridge (1995, 22) tuo esille, että

hankinta on yhä useammin yksi yrityksen ydinprosesseista, eikä ainoastaan tukitoiminto. Scheuing (1989, 11) kertoo, että tuotteiden, palvelujen tai materiaalien saannin turvaaminen on erityisen tärkeää tuotannon yllättävien keskeytysten, ylimääraisten kustannusten sekä myöhästyneiden asiakastoimitusten estämiseksi. Päämääränä onkin löytää ihanteellinen yhdistelmä hinnan, laadun ja palvelun välille. Vaikka laatu on hankinnan kriteereistä tärkein ja vasta sen jälkeen tulee hinta. Hankinnan tarkoitus ei siis ole valita kaikkein edullisinta vaihtoehtoa, vaan löytää mahdollisimman laadukkaita tuotteita mahdollisimman edullisesti. (Scheuing 1989, 4).

Edellinen ei kuitenkaan ole välttämättä ainoa hankinnan tarkoitus. Hankinnalla voidaan pyrkiä sitouttamaan toimittajia pidempiaikaisiin suhteisiin tai jopa yhteistyön rakentamiseen tai lisäämiseen. Tämä voi johtua siitä, että halutaan ratkaista mahdolliset syntyvät ongelmat helpommin, alentaa kustannuksia tai tehostaa tuotekehitystä itselle otolliseen suuntaan. Markkinoiden muutoksiin vastaaminen tai kilpailuasemansa varmistamiseksi voidaan myös pitää tietoisesti useampaa toimittajaa, koska tällöin ei olla riippuvaisia yhdestä elintärkeästä toimittajasta. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä kustannustehokasta ja useamman toimittajan kanssa on vaikea luoda pysyviä ja vakaita yhteistyösuhteita. Hankintojen osaava johtaminen ja hankintojen tehokas organisointi mahdollistaa toimintojen yksinkertaistamisen. (Scheuing 1989, 11-12.)

Scheuingin (1989, 130-131) mukaan hankintojen strateginen suunnittelu on avain menestykselliseen toimintaan ja tehokkaaseen suoriutumiseen. Hankinnan suunnittelu perustuu hankintastrategiaan, joka luodaan ja toteutetaan ajan kanssa. Saunders (1997, 137) painottaa enemmänkin, että suunnittelemattomuus tuo yritykselle hankaluuksia. Ei välttämättä yrityksen alkutaipaleella, mutta sitäkin enemmän tulevaisuudessa. WaaS Oy:n tilanteessa hankintatoimi toteutuu lähinnä parin ihmisen kokemusperäisenä osaamisena, eikä hankintastrategiaa ole. Suositeltavaa olisi turvata hankintojen suunnittelun avulla yrityksen kustannusrakenne ja ymmärtää hankintojen vaikutus liiketoiminnan kokonaisvolyyymiin. Strategia mahdollistaa tietoisemmän toiminnan hankintakustannuksien laskemiseksi, pitkäaikaisten toimittajien sitouttamiseksi ja yhteistyösuhteiden luomiseksi.

Kuten Toikka esittää seuraavan sivun Kehittämisen painopistealueet -kuvassa (kuva 1), hankintakategoriat (käytän työssä nimitystä segmentit), henkilöstö, prosessit, järjestelmät ja markkinainformaatio sekä mittaaminen ja analysointi ovat erittäin tärkeitä yrityksen jatkuvat kehittämisen ja strategisen toiminnan kannalta. Ilman näiden osa-alueiden huomiointia, yritys tuudittautuu helposti hetkelliseen hyvänolon tunteeseen ja tippuu kilpailusta tai menettää markkinaosuuttaan. Olen jättänyt työn ulkopuolelle raportoinnin ja politiikan.



Kuva 1. Kehittämisen painopistealueet. Hankintojen ohjaus ja johtaminen, Case Metsä Group. (Toikka 2014).

Toteutettu nykytila-analyysi ja kehitysehdotukset sisältävät:

- Yrityksen hankinnan strategia ja budjetti lyhyesti
 - Liiketoiminnan tavoitteet (kasvu ja markkinat), hankintojen järjestelmällinen vuosisuunnittelu, mittaaminen ja kehitysehdotukset
- Hankintasegmentit
 - Tuotesegmentit, toimittajasegmentit tuotteiden mukaan ja kehitysehdotukset
- Hankintojen organisointi (osana jokapäiväistä työtä)
 - Hankinnan työn sisältö, osaaminen ja koulutus ja kehitysehdotukset
- Hankintojen prosessimallinnus ja järjestelmät
 - Prosessikartta, prosessimallinnus, olemassa olevat järjestelmät ja niiden hyödyntäminen, järjestelmät ja mittaaminen, sekä kehitysehdotukset
- Ostosopimukset ja niiden ehdot
 - Lyhytaikaisuus/pitkäaikaisuus, ostolaskujen maksuehdot, logistiikka, toimittajan myyntierät, neuvotteluvoima ja kehitysehdotukset
- Markkinainformaation hyödyntäminen ja kysyntäohjautuvuus
 - Markkinainformaation kerääminen ja ajantasaisuus, asiakastuntemus, kysyntäohjautuvuus hankintoja ohjaavana tekijänä ja kehitysehdotukset

Yrityksen, joka myy kulutustavaroita, on tärkeä ottaa huomioon, että hankinnoilla ja niiden asiantuntevalla ohjauksella on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoiminnan kokonaisvolyyymiin ja sitä kautta tulokseen. Perusteellinen markkinoiden ymmärtäminen, hankintojen suunnittelu, toteutus ja seuranta vaikuttavat kaikki siihen, miten kuluja kertyy, miten pääoma on sitoutunut ja kuinka kauan. Tämän ymmärtäminen ja markkinaosaaminen parantavat yrityksen mahdollisuutta reagoida toimialan ja kuluttajamarkkinoiden muutoksiin, jolloin toiminta on

kilpailukykyistä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 25) puhuvat kilpailukyvyn ja kannattavuuteen vaikuttavasta viisaasta hankintatoimen ja toimittajamarkkinoiden johtamisesta. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 104) kertovat, että toiminnan kehittämisen mahdollisuuksien hahmottamisen kannalta on tärkeä arvioida hintahistoriaa, hinnan korotuksia, suuruuksia, ajankohtia ja hajontaa eri hankintakertojen ja yksiköiden välillä.

Yrityksen, joka selvittää hankintojensa nykytilaa, on hankala ottaa ensimmäistä askelta hankintojen hallinnan ja osaamisen selvittämisessä ja siksi kannattaa käyttää apunaan esimerkiksi Ilorannalta ja Pajunen-Muhoselta (2012, 143) mukailtua suuntaa antavaa listaa. Vastaamalla näihin yksinkertaisilta vaikuttaviin kysymyksiin voidaan selvittää nykyinen henkilöstön osaamisen taso ja minkälaisia taloudellisia vaikutuksia hankintojen nykyisellä hoitamistavalla on organisaation kustannustehokkuuteen ja kokonaiskannattavuuteen.

- Mitä ostetaan, mistä, keneltä ja kuinka paljon?
- Miten paljon maksamme verrattuna muihin?
- Miten hyödynnämme neuvottelun voimaa?
- Miten tehokkaasti hyödynnämme ostovoimaamme?
- Käytämmekö tehokkaasti henkilöstön aikaa?
- Millä perusteilla valitsemme toimittajamme?
- Ovatko toimittajamme osaavia ja tehokkaita?
- Minkälaiset ovat pientoimitus-, -laskutus- ja muita lisäkulut?
- Miten nykyiset hankintakäytäntömme vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen?

2.1 Hankintojen segmentointi

Segmentointi tarkoittaa, että hankinnan kokonaisuus jaetaan pienempiin osiin, jotta hankintoja pystyy hallitsemaan ja johtamaan paremmin. Näin on mahdollista erottaa ne osa-alueet, joihin hankinnoilla voidaan vaikuttaa ja panostaa, sen sijaan, että käytettäisiin aikaa kannattamattomaan työhön. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 106) mukaan tämä on nykyaikaisten hankintojen johtamisen perusta ja strategioiden kehittämisen lähtökohta. Eri toimittajilla on hyvin erilaisia piirteitä, joiden takia toimintaa pitää suunnitella aina tilannekohtaisesti. Viisaampaa olisi jakaa toimittajamarkkinat tai vastaavasti tuotteet segmentteihin, jotka käyttäytyvät suunnilleen samoin ja ovat saman kokoisia.

Segmentoinnin avulla on mahdollista maksimoida syntyvät tulokset sen hetkisillä resursseilla. Usein tämä jaottelu on suurpiirteistä ja segmenteissä on erilaisia hankintoja sisältäviä kategorioita, koska resursseja ei ole paljon. Johdon haasteena on siis ratkaista, miten ulkopuolisia resursseja, eli toimittajia voidaan hallita niin, että omat tavoitteet saadaan vietyä loppuun. Tähän vaikuttaa esimerkiksi kyky neuvotella hyvät sopimusehdot ja laskujen ehdot sekä kyky

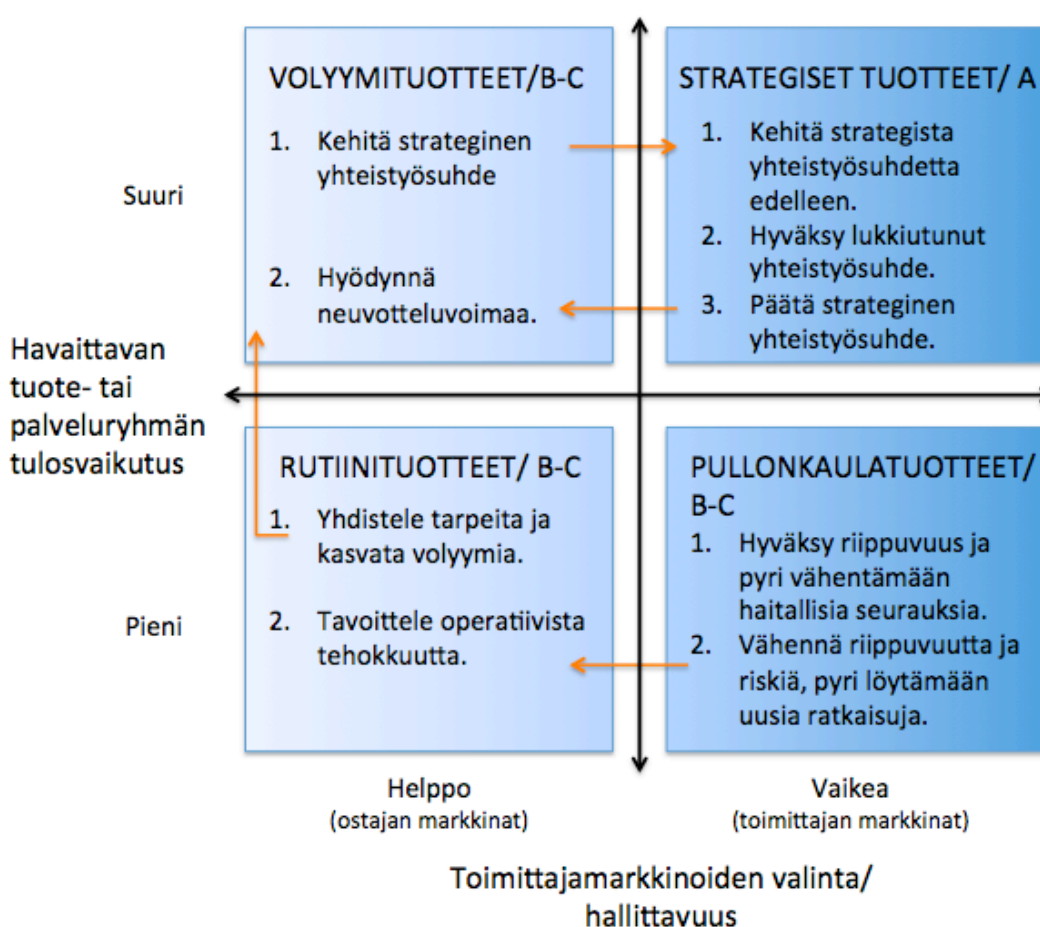
markkinoida itsensä toimittajalle loistavana yhteistyökumppanina. Voidaankin kysyä: Jos toimittajasi voi sen tehdä, miksi tekisit sen itse? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107.)

WaaS Oy on pieni yritys, joka on vielä lapsen kengissä. Moni asia vaatii kehittämistä ja hankinnatkin ovat yksi näistä kohteista. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 147) mukaan tällaisessa tapauksessa hankintoja ei tarvitse jaotella kovin pieniin palasiin, vaan vähän karkeammin ja miettiä kullekin segmentille viisaimmat käsittelytavat. Karkeampi jaottelu voi tarkoittaa muistilistaa tai taulukkoa, jota voidaan muokata tilanteen eläessä. Jaottelutapaa tärkeämpi asia on saada toimittajien välille aikaiseksi kilpailua. Jos rajataan liian kapeasti, voidaan vahingossa karsia toimittajia liikaa ja jäljelle jääkin vain muutama tai yksi toimittaja ja näin ollaan luovutettu toimittaja-hankkija suhteen valta toimittajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 147.)

Haapanen, Vepsäläinen ja Lindeman (2005, 229) tuovat hyvin esille, että pieni toimittajakanta ei vaadi niin paljon resursseja ja on näin ollen helpommin hallittavissa ja aiheuttaa vähemmän laskutuksen kuluja ja erilaisia sopimuksia. Pieni toimittajakanta on osa syy siihen, ettei segmentointia kannata tehdä liian yksityiskohtaisesti. Toimittajien sijasta voidaan segmentoida yrityksen ostamat tuotteet ja sitä kautta hallita toimittajia ja tehdä yhteistyötä ja tuotekehitystä.

Seuraavan sivun kuvion 2 avulla tuodaan esille segmenttien perusstrategiaa ja muutossuuntia. Geldermanin ja van Weelen (2003) mukaan voidaan luoda seuraavat segmentit: volyymituotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja pullonkaulatuotteet. Kun toimittajat jaetaan näin tuoteperusteisesti, on helppo nähdä kannattavat ja ei kannattavat yhteistyöt ja sen, mihin tulee panostaa. Mikäli toimittaja nähdään tärkeäksi ja se silti on omasta näkökulmasta väärässä segmentissä, voidaan aloittaa neuvottelut toimittajan kanssa.

Tarkoituksena voi olla sopia hinnoista, logistiikasta ja sopimusehdoista uudelleen. Voidaan esimerkiksi selvittää, olisiko mahdollista saada pullonkaulatoimittajien kanssa aikaan myynti-tilisopimus. Eli tuotetta alettaisiin myydä toimittajan puolesta niin, että se ei siirry niin sanotun hankkijan omistukseen ollenkaan, vaan tuote ainoastaan varastoidaan ja toimitetaan asiakkaalle ja tästä palvelusta veloitetaan toimittajalta. Segmentointi nykytila-analyysissa WaaS Oy:n kannalta on tehty tuotekategorioiden pohjalta eli minkälaisia tuotteita satunnaisesti valitut esimerkit toimittajat suurpiirteisesti toimittavat ja, mikä niiden osa on yrityksen hankinnoissa tutkimushetkellä.



Kuvio 2. Segmenttien perusstrategiat ja muutossuunnat (Gelderman ja van Weele 2003).

Volyymituotteet ovat tuotteita, joilla on suuri vaikutus tulokseen, joko tuoteryhmän sisällä tai koko yrityksen tulorakenteeseen. Niille löytyy helpot markkinat ja laaja asiakaskunta. Tällaisten tuotteiden avulla kannattaa luoda toimittajaan strateginen yhteistyösuhde ja hyödyntää tilannetta neuvoteltaessa parempia sopimusehtoja ja kilpailuttamalla toimittajia. Strategiset tuotteet taas ovat vaikeammin saatavilla toimittajamarkkinoilla. Kun tällaisen toimittajan löytää tietyllä tuotteelle, kannattaa tätä yhteistyösuhdetta vaalia ja kehittää pitkäaikaiseksi ja vakaaksi. Kuten volyymituotteet, myös strategiset tuotteet vaikuttavat oleellisesti tulokseen. Rutiinituotteet ja pullonkaulat tuotteet ovat osaltaan vaikeampia hankinnan kannalta. (Gelderman & van Weele 2003.)

Rutiinituotteet on helppo saada kaupaksi, koska niille löytyy vakaa asiakaskunta ja nämäkin tuotteet ovat sellaisia, että hankkijalla on valta vaikuttaa toimittajasuhteeseen. Nämä tuotteet eivät kuitenkaan tuota yritykselle kovinkaan paljon ja parasta olisikin tavoitella operatiivista tehokkuutta ja yhdistellä tarpeita esimerkiksi volyymituotteiden toimittajien kanssa. Pullonkaulat tuotteet ovat niin sanottu välttämätön paha, joista kannattaa pikkuhiljaa hankkiutua eroon tai kehittää tuotteista yhteistyöllä esimerkiksi strategisia tai rutiinituotteita. Riip-

puvuutta pullonkaulatuotteiden toimittajista voi vähentää juurikin rakentamalla uusia ratkaisuja ja vähentämällä haitallisia seurauksia. (Gelderman & van Weele 2003.)

2.2 Hankintojen organisointi

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 143-144) kertovat, että turhaa ja moninkertaista työtä syntyy niin sanotusta villistä ostamisesta. Tämä aiheutuu siitä, että hankintoja tehdään harvoin ja hankintahenkilöstön osaaminen ei ole rutiininomaista, eikä tieto senhetkisestä hintatasosta ole ajan tasalla. Villille ostamiselle tyypillistä on se, että vastaanoton seuranta puuttuu. Tästä johtuen poikkeavien toimitusten, kuten osatoimitusten, jälkitoimitusten, palautusten ja hyvitysten seuranta on todella vaikeaa. WaaS Oy:ssä juuri vastaanoton seuranta voidaan parantaa. Tällä hetkellä tuotteiden vastaanotto on hyvällä mallilla, mutta jälkitoimitusten hallinta ja hyvitykset pitäisi saada parempaan hallintaan lisäämällä kommunikaatiota toimittajan kanssa. Toimitusten pilkkominen tulo lisää logistisia kustannuksia ja hyvityksien seuranta pitäisi olla hankinnan hallussa, kun tehtäisiin enemmän yhteistyötä laskutuksen kanssa.

”Merkittävä villin ostamisen ongelma liittyy talouden hallintaan: kenelläkään ei ole kokonaistietoa siitä, mitä yritykseen tai organisaatioon todella hankitaan ja kuinka paljon siihen käytetään rahaa. Näin ollen ei ole myöskään tietoa sitoutuneista varoista tai ostohinnoista, mikä vaikeuttaa rahoitussuunnittelua.”
(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 143-144.)

Villi ostaminen on loistava esimerkki WaaS Oy:n tilanteesta. Kun yrityksessä hankintojen ohjaus on vasta suunnittelussa tai kyseessä on pieni organisaatio, hankinnat tehdään osana suurempaa työkokonaisuutta. Tällöin on mahdollisuus suuriin kustannussäästöihin oikeaoppisella toiminnalla. Voidaan keskittää koordinoitua, luoda yhtenäiset hankintasegmentit, hallita ja seurata hankintojen todellista tarvetta ja sisältöä, sekä siirtyä villistä osaamisesta strategiaan osaamiseen. Esimerkiksi tietojärjestelmien, mittariston ja prosessimallinnuksen avulla voidaan selkeyttää hankintaprosessia ja toimintatapoja. Hankintojen organisointiin ja vastuiden määrittämiseen vaikuttaa se, onko hankinnat organisaatiossa keskitettyjä vai hajautettuja. Strategisella hankintojen suunnittelulla saadaan aikaiseksi hallitumpi hankintaprosessi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 143-144.)

Yrityksen hankinnat voivat olla keskitettyjä tai hajautettuja. Jos yrityksellä hankinnat ovat keskitettyjä, kärjistetyksi sanottuna yksi osasto tai ihminen voi hoitaa yrityksen kaikki hankinnat. Hajautettua hankintaa harjoittavat monet isot yritykset. Tällöin eri hankinnan osa-alueisiin tarvittava osaaminen on niin moninaista, että parhaaseen tulokseen päästään vain, jos eri asiantuntijat vastaavat osastoittain tai henkilökohtaisesti omasta vastuualueestaan. Usein hankinnat onkin jaettu suuremmissa yrityksissä hankinnan eri osa-alueiden mukaan niin,

että eri hankinnantoimen ammattilaiset vastaavat omista vastuualueistaan, kuitenkin tehden tiivistä yhteistyötä yhteisen edun mukaan. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011.)

Ritvasen ym. (2011, 31) mukaan hankintatoimi voidaan jakaa strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin toimintoihin. Strategiseen eli ennakoivaan hankintaan kuuluvat esimerkiksi toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ostaja-toimittajasuhteiden ylläpito ja kehittäminen, ennusteet ja toimittajien valinta ja arviointi. Taktiseen hankintatoimeen sisältyvät muun muassa budjetointi ja sopimusneuvottelut. Operatiiviseen eli reagoivaan hankintatoimeen sisältyvät sen sijaan arkiset toimet, kuten tilaaminen, laskujen maksaminen ja toimitusvalvonta.

Jos pk-yrityksessä koko ostotoimi ja sen osa-alueet on keskitetty yhden ihmisen vastuulle, ei mielestäni ole mikään ihme, jos osa näistä osa-alueista jää huomiotta. Etenkin yrityksen perustamisvaiheessa, tulisi hankintoja tekevän henkilön selvittää resurssit, hankintojen peruseriaatteen ja todelliset hankintatarpeet ennen toimittajakontaktointia. On suuri ero siinä, onko hankinnoista vastaava henkilö osaava ja tietoinen häneltä vaadituista tehtävistä ja kiinnostunut toimittajien osaamisesta ja sillä, onko hän ainoastaan toimittajien ehtojen mukaan toimiva säästöihin pyrkivä toimija. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 144) uskovat, että hankintojen koordinointi mahdollistaa yhtenäisten käytäntöjen lisäksi koko organisaation tarpeiden ja mahdollisuuksien hyödyntämisen. ”Sen ei tarvitse merkitä toimintojen keskittämistä eikä voimakasta keskitettyä johtoa. Tärkeintä on, että johtoryhmätasolla jollakulla on kokonaiskuva ja vastuu myös epäsuorista hankinnoista.”

Seuraavan sivun yläreunassa Axelssonin ja Wynstran (2002) taulukossa (Taulukko 1) näkyvät selkeästi erot passiivisen, ei niin osaavan ammattilaisen ja aktiivisen hankinnan ammattilaisen välillä. Passiivisuus aiheuttaa kustannuksia, vaikka tavoitteena on säästää. Passiivinen hankkija uskoo, että toimittajan vastuulla on tehdä hyvät ehdotukset ja luottaa sokeasti saatuihin tietoihin. Passiivinen hankkija ei tee toimittajalle ehdotuksia tai pyydä räätälöityjä ratkaisua, eli ei hyödynnä neuvotteluvoimaa, vaan sen sijaan ainoastaan hyväksyy tai teillää toimittajan ehdotukset.

Aktiivinen hankinnan ammattilainen sen sijaan pyrkii jatkuvasti etsimään lisäarvoa ja kehittämään liiketoimintaa omalla osaamisellaan. Aktiivinen hankkija etsii uusia toimittajia ja markkinoi yritystä ja perustelee tarpeensa toimittajalle. Samalla ammattimainen hankkija pystyy arvioimaan toimittajan osaamista ja pyrkii kehittämään yhteistyössä uusia ratkaisuja (Taulukko 1).

Passiivinen hankinnan ammattilainen	Aktiivinen hankinnan ammattilainen
Aiheuttaa kustannuksia.	Etsii lisäarvoa.
Pyrkii säästämään kustannuksia.	Pyrkii kehittämään liiketoimintaa.
Odottaa toimittajien yhteydenottoja.	Etsii uusia toimittajia.
Odottaa aktiivisten toimittajien perustelevan ehdotustensa paremmuuden.	Markkinoi yrityksensä, ideansa ja tarpeensa haluamilleen toimittajille.
Luottaa toimittajien antamiin tietoihin.	Käy tutustumassa toimittajiin ja arvioimassa näiden osaamista ja resursseja.
Valitsee hankinnan kohteen toimittajien tarjoamista ja kehittämistä ratkaisuksista.	Kuvaa aktiivisesti tarpeita, jotta uusia ratkaisuja voitaisiin kehittää yhdessä toimittajan kanssa.
Hyväksyy tai hylkää toimittajien ehdotukset.	Kehittää toimittajilta saamiaan ehdotuksia edelleen.

Taulukko 1. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan ammattilaisen ominaispiirteitä. (Axelsson & Wynstra 2002).

Tullakseen aktiiviseksi hankinnan ammattilaiseksi, tulee saada hyvä käsitys seuraavista hankintatoimen alueista ja määritellä ne:

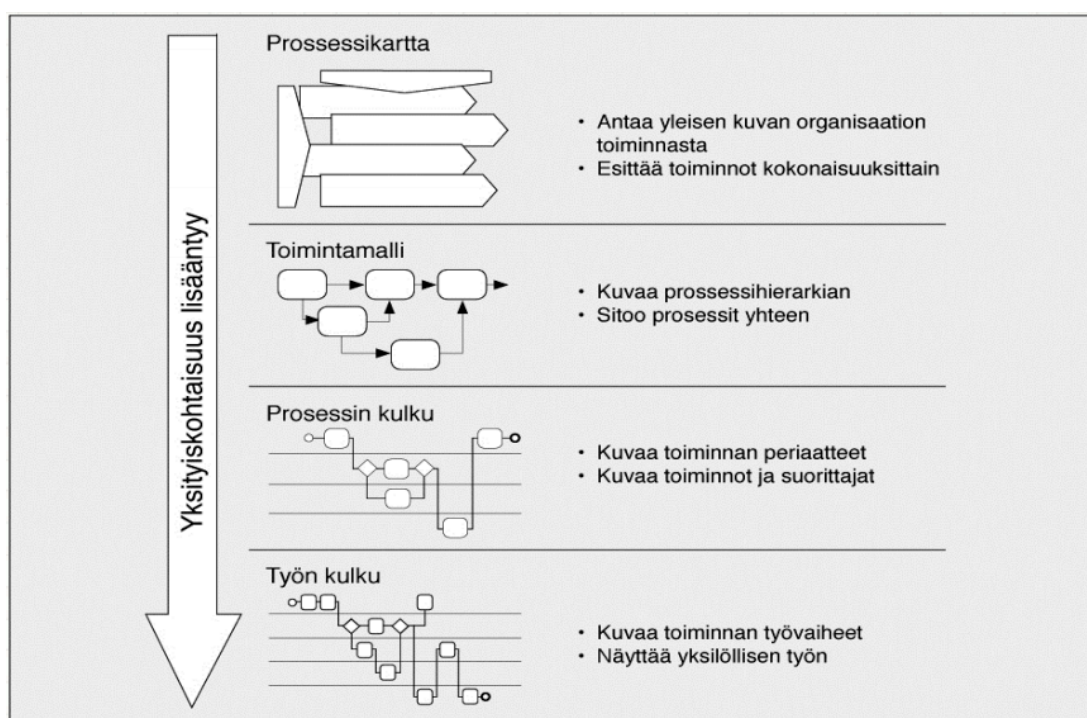
- sen hetkiset hankintatarpeet ja tulevaisuuden hankinta tarpeet,
- uudet mahdolliset kilpailukykyiset hankintalähteet, kilpailukykyisiä hankintalähteitä,
- toimittajien valinta ja arviointi,
- ostaja-toimittajayhteistyön kehittäminen,
- neuvottelut,
- mittaaminen ja raportointi,
- laadun, hinnan ja palvelun yhdistelmän varmistaminen,
- varastokustannusten minimointi tai kohtuullisuus,
- standardisoinnin lisääminen,
- markkinatuntemus ja seuraaminen ja
- kysyntälähtöisyys ja tiedon kulku.

(Mukailtu Ritvanen ym. 2011, 32-33).

2.3 Prosessikartan ja prosessimallinnuksen teoriat

Prosessien tunteminen ja niiden mallinnus on apuväline johtamiselle. Prosessimallinnuksen tarkoitus on kuvata prosessin tehtävien järjestys, kulku ja toimintojen keskinäiset riippuvuudet. Kun prosessit opitaan tuntemaan ja ne hallitaan, on myös mahdollista jatkuvasti pyrkiä kehittämään toimintaa esimerkiksi nopeuttamalla läpimenoaikoja tai parantamalla laatua. Prosessimallinnuksessa työvaiheita ovat niin sanotut prosessiaskeleet, jotka liitetään toisiinsa virroilla, joiden tarkoitus on kuvata etenemisen tyyliä. Toimivassa prosessimallinnuksessa on jätetty mallinnuksen ulkopuolelle prosessin kannalta tarpeettomat tiedot. (Wahlstedt 2014).

Wahlsted viittasi työssään pääsääntöisesti Julkisen hallinnon suositukset - JHS152 järjestelmään, jonka JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on luonut pääsääntöisesti valtion- ja kunnallishallinnon tietohallintoa varten. Järjestelmän tavoitteena on mahdollistaa toimintojen kehittäminen erilaisista hallinto- ja sektorirajoista riippumattomaksi. Tämä sama näkemys kannattaa omaksua myös muissa prosessin kehitysprojekteissa. Prosessia kuvaessa on tärkeä määritellä, mitä tarkoitusta varten mallinnusta tehdään. Aina ei ole tarpeellista kuvata prosesseja jokaisella neljällä annetulla tasolla, vaan tasoja voi yhdistää, tai kuvata prosessit vain yhdellä tasolla. Prosessien neljä mahdollista kuvaustasoa on esitetty kuviossa 3. Prosessien mallintaminen tarkentuu ja yksityiskohtaisuus lisääntyy, mitä alemmas kuvaustasoilla edetään. (JHS152 suositukset. JUHTA-Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2014).



Kuvio 3. Prosessien kuvaustasot. (JHS-Suositukset. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS152 Prosessien kuvaaminen. 2012).

Prosessikartan on tarkoitus kuvastaa organisaation toimintaa yleisesti ja kokonaisuuksittain. Sen avulla saadaan hyvä käsitys yrityksen ydin- ja tukiprosesseista. Toimintamallikaavio sen sijaan kuvaa prosessien välistä hierarkiaa ja sitä, miten ne liittyvät toisiinsa. Prosessin kulku eli prosessimallinnus tarkentaa prosessin toiminnan pääperiaatteet ja antaa selkeän kuvan, kuka toimii ja miten toimii. Työn kulkua voidaan kuvata vielä tarkemmin tekemällä erillinen kaavio työvaiheista ja yksilön vastuista. Jäljempänä nykytila-analyysi osiossa olen kuvannut WaaS Oy:n prosessit prosessikartan, -mallinnuksen ja osittain -hierarkiaa suhteessa emoyhtiöön.

Prosessien määrittäminen yrityksessä on jatkuva ja osaprojekteja sisältävä prosessi itsessään, joka on tärkeää hankintasuunnitelman toteuttamisen kannalta. Prosessissa tehdään päätöksiä, toteutetaan päätökset ja arvioidaan tulokset, uudestaan ja uudestaan. Ennen päätöksiä tehdään analyysyjä, kuten prosessimallinnus, jotta pystytään määrittämään tavoitteet, strategia ja toimintatavat. Prosessikuvaus on kuin ohjekirja oikean hankintasuunnitelman luomiseksi. Prosessin sujuvuuteen ja itseohjautuvuuteen vaikuttaa lisäksi, kuinka usein tehtävä ja vastuu siirtyy henkilöltä tai osastolta toiselle ja, kuinka hyvin hyödynnetään tietojärjestelmiä. Kun yrityksessä on toteutettu prosessin mallintaminen jollakin edellä mainitulla tavalla, voidaan selvittää voiko prosessia kehittää. Vastaamalla seuraaviin Martolan ja Santalan Liiketoimintaprosessit - BPR-muutoksen johtaminen kirjassa antamiin muutokseen johdatteleviin kysymyksiin, saadaan tästä tieto.

- saavutetaanko prosessilla sille asetettu tavoite,
- saadaanko tapahtuvilla toiminnoilla lisäarvoa prosessin tulokseen,
- tapahtuvatko toiminnot parhaassa järjestyksessä ja
- onko toiminnot mahdollista suorittaa tehokkaammin?

(Mukailtu Martola & Santala 1997, 77.)

2.4 Järjestelmät

Tietojärjestelmät ovat olennainen osa hankintoja. Niiden avulla muun muassa seurataan myyntitilauksia, hallinnoidaan sopimuksia, seurataan varastosaldot ja tehdäänkin hankinnat useissa yrityksissä. Tietojärjestelmien käyttöönotto on monitahoinen prosessi, mutta kun se kerran toteutetaan kunnolla, pystytään järjestelmätuen ja järjestelmän omistajan kanssa hallinnoida ja räätälöidä järjestelmää uusien tarpeiden mukaisiksi. Järjestelmiä tuleekin pitää jatkuvasti ajan tasalla, jotta tarvittavat uudistukset ja toiminnot, kuten kuluraportointi, toimittajatietojen hallinta ja työkalut eivät jää keskinkertaisiksi järjestelmäpuutteiden tai puuttuvien järjestelmien takia. Vesa Saarisen Helsingin yliopiston yksiköille tekemässä Tietojärjestelmien hankinta ja elinkaari oppaassa (2007, 17) kerrotaan, että tietojärjestelmän käyttö pitää sisällään käyttöoikeuksien hallinnan, käyttötuen järjestämisen, toiminnallisuuden kehittämisen, teknisen ympäristön ylläpidon ja sopimusten valvomisen. Nämä ovat kuitenkin piirteitä, jotka liittyvät järjestelmän yleismaallisiin ominaisuuksiin.

Järjestelmiä on erilaisia. Lauri Kaskelan (2005) Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:lle koamassa Tietotekniikkahankinnat tekstissä kerrotaan hyvin, että kuten yrityksen toiminta, on myöskin tietojärjestelmien roolit mahdollista jakaa ydin ja tukitoimintoihin. Tämä ei kuitenkaan ole aina yksioikoista, koska osa järjestelmistä, kuten ERP ovat mukana niin ydin-, kuin tukitoiminnoissakin. Vaikka järjestelmiä on moneen eri käyttötarkoitukseen, kuten CRM:n pe-

rustoimintoja, myyntiä ja markkinointia varten tai SCM-logistiikka ja ostotoimintoja varten, kerron tarkemmin ainoastaan ERP-toiminnanohjausjärjestelmästä. Toiminnanohjausjärjestelmä on laajempi ja soveltuu useamman toiminnon hallitsemiseen. WaaS Oy:llä on käytössä tällainen järjestelmä. Lisää WaaS Oy:n järjestelmästä nykytila-analyysissa.

ERP eli Enterprise resource planning on toiminnanohjausjärjestelmästä käytettävä nimitys. Kaskelan (2005) mukaan kyseessä on yksi suurimmista tietojärjestelmäkokonaisuuksista. Toiminnanohjausjärjestelmien tarkoituksena on toimia integroituna järjestelmäkokonaisuutena, jossa sama tieto on eri osastojen ja toimintojen saatavilla ja palvelee näin ollen eri käyttötarkoituksia. Useissa yrityksissä ERP:llä hallitaan perustoimintoja, kuten logistiikkaa, tuotantoa ja taloutta. Kuitenkin järjestelmän omistajalta voi pyytää erilaisia räätälöityjä ratkaisuita. ERP-toiminnanohjausjärjestelmässä on Kaskelan (2005) mukaan eri osakokonaisuuksia, joita voidaan muokata ja lisätä yrityksen toiveesta ja siksi muita järjestelmiä ei välttämättä tarvita ollenkaan. On kuitenkin otettava huomioon, että ei kannata maksaa toiminnoista, joita ei todella tarvitse. Räätälöidyin ERP-järjestelmän lisäksi yrityksissä on hyvä olla hankintaan liittyen esimerkiksi sopimuksenhallintajärjestelmä ja mikäli ERP järjestelmästä ei saada irti dataa strategisen johdon päätösten avuksi, on hyvä olla myös seuraus- ja raportointijärjestelmä. (Kaskela & Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005.)

2.5 Kysyntälähtöisyys

Kysyntälähtöisyys tai toiselta nimeltään imuohjautuvuus ja hankinnat liittyvät tiiviisti jakeluketjunhallintaan. Toimitusketjun pitäisi sisältää loppuasiakkaan toiveet huomioiden: toiminnot, rakenteet ja toimijat raaka-ainelähteiltä asti. Asiakslähtöisyys ei tarkoita, että kustannustehokkuus unohdetaan tai, että sidosryhmien toiveet jäävät toissijaisiksi. Kokonaisuudessaan on löydettävä siis kultainen keskitie ja osattava yhdistää toimittajien työntöohjaus ja asiakkaiden muodostama imuohjaus. Kun toimitusketju painottuu imuohjautuvuuteen, on asiakkaan tarpeet selvitettävä ja tunnettava tarkasti ennen tuotteen valmistamista, hankintaa ja varastointia. Kun yritys ottaa huomioon sekä työntöohjautuvuuden että imuohjautuvuuden, saa asiakas lopputuotteen laadukkaana ja riittävän nopeasti, sopivilla kustannuksilla. (Ritvanen ym. 2011, 9-11.)

Pysyäkseen kilpailukykyisenä ja selviytyäkseen markkinoiden muuttuessa, on yrityksen pystyttävä vastaamaan jatkuvasti asiakkaiden tarpeisiin luovalla ratkaisutaidolla ja hyödynnettävä toimittajamarkkinoidenkin osaamista. Kysyntäohjautuvuutta voidaan ennakoida tutkimalla yrityksen hankintahistoriaa. Historiasta voidaan selvittää asiakkaiden tarpeiden muuttumista ja käyttökokemuksia ja ennustaa näin markkinaosaamisen kanssa, mitä asiakkaat tulevat haluamaan tulevaisuudessa. Tätä tietoa on muutenkin hyvä dokumentoida. Iloranta ja Pajunen-

Muhonen uskovat myös, että tätä vaihetta ei kannata aliarvioida, koska tällaista tietoa ei löydy hyvin perinteisistä raporteista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2014, 134, 148.)

Jouni Sakki luettelee hyvin kirjassaan Tilaus- toimitusketjun hallinta B2B - Vähemmällä enemmän (2009, 141), menekin ennustamisen tekijöitä:

- peräkkäisiltä ajanjaksoilta hankittua tietoa tutkitaan esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmassa
- grafiikkaan kuvataan aikasarjan trendi taulukkolaskennan avulla
- peräkkäisten jaksojen erotuksen havainnollistavat aineiston tasaisuuden
- kauden keskiarvo voi pelkästään riittää tulevan menekin ennustamiseksi
- historiatietojen avulla voidaan ennakoida myös selvittämällä liukuva keskiarvo ja eksponenttitasoituksen menetelmä
- ennakointi on aina epävarmaa, ja varmuusvarastot suojaavat ennakkoinnin virheil-
tää ja
- varmuusvarastojen laskeminen pohjautuu menekin normaalijakautumiseen.

2.6 Markkinainformaatio

Hankintojen kannalta markkinainformaatio on erittäin tärkeää. Markkinainformaatiota voidaan saada markkinatutkimuksella tai hankkimalla strategista markkinainformaatiota. Miksi sitten markkinainformaatiota pitää hankkia? Usein yrityksellä on tavoitteena pysyä kilpailukykyisenä ja tarjota asiakkaille tuotteita tai ratkaisuita, joita kilpailijat eivät onnistu tarjoamaan. Juha Mattsonin (2008) mukaan ”Informaation tuottamisen taustalla on aina (strateginen) ongelmanratkaisu- tai päätöksentekotilanne liiketoiminnalliseen ongelmaan/haasteeseen/mahdollisuuteen liittyen.”

Kun markkinainformaatiota hankitaan, täytyy tietää, mitä halutaan tietää ja miksi, mistä tämä tieto saadaan, miten se kerätään, kuka tiedon analysoi ja miten ja kuka tiedon loppujen lopuksi hyödyntää. Ei voida lähteä hankkimaan sokeasti kaikenlaista tietoa, koska tiedon hankkiminen ei ole ilmaista. Mikäli hankittu tieto jää vielä hyödyntämättä, on tehty työ mennyt hukkaan ja tuonut ainoastaan lisäkustannuksia.

Markkinatutkimuksen työnjako: Make or buy?

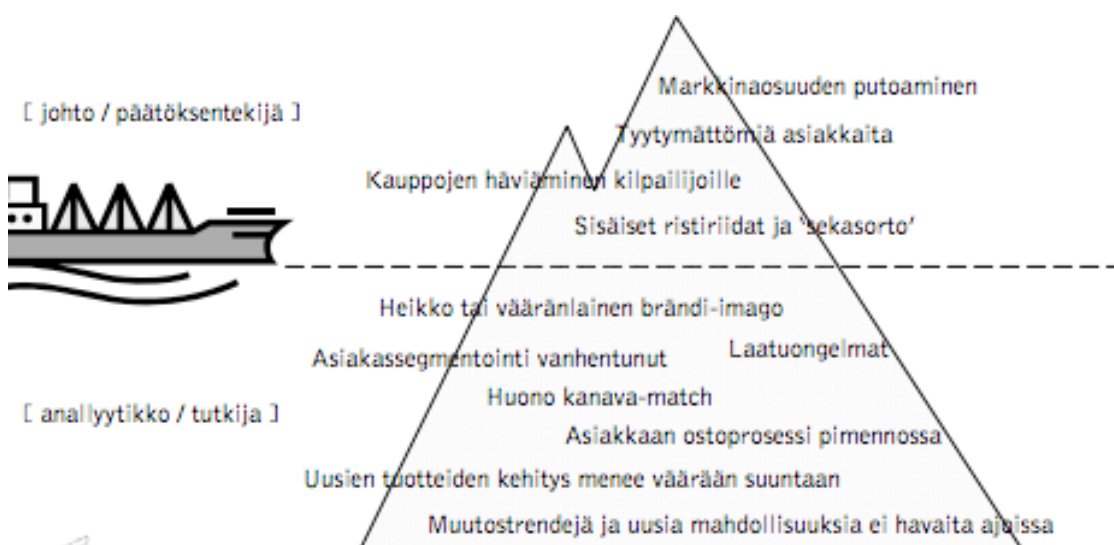
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Yrityksen sisäinen markkinaseuranta, “arkipäivän eloonjääminen” <ul style="list-style-type: none"> ○ Kysyntä/tarjontaseuranta ○ Hintaseuranta ○ Markkinaosuudet ○ Tuotantoseuranta ○ Kustannusseuranta ○ Kilpailijaseuranta ○ <u>Johdon tietopalvelu</u> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ulkopuolisille annettavat projektiluontoiset tehtävät <ul style="list-style-type: none"> ○ Uusi tuote ○ Uusi investointi ○ Uudet markkinat ○ Uusi maa ○ Uusi ilmiö ○ Imagotutkimukset ○ Second opinion (toinen mielipide) |
|--|---|

Kuva 2. Markkinatutkimuksen työnjako: ”Make or buy?” (Matsson 2008).

Markkinatutkimus voi olla yrityksen sisäistä, jolloin pyritään löytämään vastaus arkipäivän haasteisiin, kuten esimerkiksi hankintoja tehtäessä halutaan selvittää kannattaako tuote hankkia nykyiseltä toimittajalta, onko sen hinta sopiva ja ostavatko asiakkaat tuotteet yritykseltä, kun marginaalit on lisätty hankintahinnan päälle. Tällaista arkipäivän seurantaa mallintaa Matsson (2008) edellä olevassa kuvassa 2. Sen sijaan, kun halutaan selvittää jotain suurempaa asiaa kannattaa tutkimus toteuttaa yrityksen ulkopuolisen ammattilaisen avulla projektiluontoisesti. Tällaisia selvityskohteita ovat esimerkiksi uuden tuotteen kysynnän selvittäminen, investoinnin kannattavuus ja yrityksen tunnettuuden selvittäminen.

Seuraavan sivun yläreunassa olevasta Matssonin (2008) kuvaamasta markkinainformaation jäävuoresta (kuva 3) näkee selvästi markkinainformaation selvittämiseen ajavia tekijöitä, kuka puutteen huomaa tai lähtee selvittämään tilannetta. Esimerkiksi, jos yrityksen johdossa huomataan yhtäkkiä, että yrityksen markkinaosuus putoaa nopeasti tai menetetään asiakkaita kilpailijoille, lähtee selvityspyyntö aihetta tutkivalle taholle. Tämä taho voi olla yrityksen sisäinen asiantuntija tai ulkopuolinen toimija. Aletaan selvittämään ovatko esimerkiksi yrityksen imago ja arvot pimennossa, eli tuntee ko asiakas yrityksen ja sen sanoman, vai luuleeko yritys vain näin. Toisaalta voidaan myös selvittää, onko markkinoiden seuraaminen yrityksessä puutteellista asiantuntijakohtaisesti. Eli osaako esimerkiksi hankintoja tekevä vastuhenkilö

löytää oikeat toimittajat ja tuotteet ajoissa, jotta pystytään vastaamaan syntyvään kysyntään ajoissa.



Kuva 3. Markkinainformaation jäävuori. (Matsson 2008).

2.7 Toimittajamarkkinoiden hallinta ja kilpailuttaminen lyhyesti

Pekkanen ja Pohjosen mukaan (2010, 221) hankintalaissa on määritelty, että julkiset hankinnat tulee kilpailuttaa säädettyjen menettelyiden mukaisesti, jotta julkiset varat käytetään mahdollisimman tehokkaasti ilman korruptiota. Muut, kuin julkiset hankinnat kilpailutetaan lähinnä sen takia, että ostettaisiin hinta-laatusuhteeltaan mahdollisimman edullisia tuotteita ja toimittajamarkkinat olisivat omassa hallinnassa. Tämä vaikuttaa yrityksen kustannustehokkuuteen. Haapanen ym. (2005, 221) painottavat hankintatoimen kehittämisessä sitä, että vasta hiljattain on ymmärretty kuinka tärkeä ja strateginen asema osto- ja hankintatoimella on toimittajan ja yritysasiakkaan yhteistyössä kannattavuuden ja menestyksen kannalta.

Hankintatoimeen liittyviä kustannuksia ovat esimerkiksi toimituskulut, vakuutukset, tullit, verot, tavarantoimitus ja käsittely, reklamaatiot sekä toimittajaseuranta. Toimitusehdot vaikuttavat yrityksen sitoutuneeseen pääomaan. Eli esimerkiksi maksuehdoilla ja toimittajien myyntierien suuruuteen vaikuttamalla vähennetään sitoutuneen pääoman määrää ja pystytään vapauttamaan tämä pääoma juoksevien kustannusten hoitoon. Kaikki edellä mainitut ovat kustannuksia, joihin voidaan vaikuttaa neuvottelemalla toimittajien kanssa ja sopimalla paremmista ehdoista. Mikäli hankintoja tekevä henkilö on niin sanottu passiivinen hankinnan ammattilainen, ei hän osaa vaatia ja ehdottaa toimittajille vaihtoehtoisia ja itselle edullisia toimintatapoja ja huomaamattaan aiheuttaa yritykselle näin lisäkustannuksia. Tärkeää onkin tutkia toimittajamarkkinoita ja etsiä hyviä ja pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan ammattilaisen eroista kerroin kappaleessa Hankintojen organisointi.

2.8 Mittaaminen ja seuranta

Seuraavaksi tuodaan esille, mitä on hyvä selvittää, jotta yrityksen hankinta ja jakeluketjun hallinta pysyy hankintahenkilöstön hallinnassa ja ohjailtavissa. Lyhyesti käsitellään käyttö-pääoma ja pääomantuottoprosentti, jotka ovat molemmat yrityksen kannattavuuteen ja vaka-varaisuuteen liittyviä tunnuslukuja. Tällaisia lukuja ovat myös liikevoittoprosentti, myyntika-teprosentti ja käyttökateprosentti, mutta nämä luvut ovat hankinnan lisäksi olennaisia koko liiketoiminnan kannalta. Hankinnan näkökulmasta voidaan laskea varastonkiertoa. Tulosta-voitteiden määrittämisen kannalta on tärkeää seurata hankintojen kustannuksia tarkoituk-sen mukaisesti ja jatkuvasti. Prosessin näkökulmasta sen sijaan tärkeitä tietoja kertovat esi-merkiksi katerakenne, yksikkökustannukset, kehityshankkeiden onnistuminen, asiakaspalvelu ja räätälöintiaste. Enemmän mitattavista asioista jäljempänä.

1. Käyttöpääoma

Yritykselle on erittäin tärkeää, että käyttöpääomaa on tarpeeksi. Käyttöpääoma on yrityksen varallisuutta, joka on varattu juoksevien kuluja hoitoon. Jos käyttöpääomaa ei ole tarpeeksi, eikä yritys selviä jokapäiväisistä kuluista, on yritys ongelmissa. Käyttöpääoman riittämättö-myys voi johtua siitä, että varastoon on sitoutunut liikaa varoja, eivätkä ne näin ollen tuota lisäarvoa tai vaihtoehtoisesti kysyntä on laskenut, eikä tähän ole reagoitu. Yrityksen on siis seurattava käyttöpääomaansa.

Käyttöpääomaan vaikuttavat osaltaan myyntien maksuajat ja myyntisaamiset. Case-yrityksessä myyntien maksuehdot ovat kohdallaan, koska käytössä on ainoastaan ennakkolas-ku. Näin ollen asiakas maksaa tuotteensa ennen kuin ne toimitetaan ja yrityksellä pitäisi olla pääomaa tilata ja maksaa tuote. Tämä ei kuitenkaan pidä aivan paikkaansa, sillä toimittajat ovat suuria ja heidän myyntieränsä ovat suurehkoja. Näin ollen varastoon tilattavat myyn-tierät on onnistuttava myös myydä kuluttajille. Tässä osaltaan näkyy sekä työntö- että imuoh-jautuvuus. (Ritvanen ym. 2011, 95-96.)

2. ROI eli pääoman tuottoprosentti

ROI kertoo liiketoimintaan sitoutuneet pääoman kokonaiskannattavuuden. Tämä tunnusluku siis sisältää tiedon rahoitusomaisuudesta, vaihto-omaisuudesta ja käyttöomaisuudesta. Esi-merkkinä yli 20 prosentin ROI on kiitettävä ja yli 15 prosentin hyvä. Mikäli ROI laskee alle vii-den prosentin, on yrityksen toiminta lähellä päättymistä, mikäli kriittisiin toimenpiteisiin ei ruveta (Ritvanen ym. 2011, 96-97). Vain kahdenkin prosentin säästö hankinnoissa voi nostaa ROI:ta moninkertaisesti. Tämä pätee tietenkin myös toisinpäin. Tämä vahvistaa sen, että han-kinnoilla voidaan todellisuudessa vaikuttaa yrityksen tulokseen hyvinkin paljon.

Useimmissa yrityksissä mittaristoa käytetään yhä vain päätöksenteon apuvälineenä, mutta se on myös olennaisessa osassa organisaation toiminnan ennalta ohjailussa ja strategian tarkentamisessa. Loppujen lopuksi ”Mittareiden määrää tärkeämpää on kuitenkin niiden johtaminen yrityksen strategiasta.” On siis luonnollista, että strategiaa kehittävät henkilöt vastaavat mittariston toteuttamisesta. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 18, 26, 93, 126; Haapanen ym. 2005, 238.)

Koordinoidussa, strategisessa hankinnassa lähdetään liikkeelle toteuttamalla Spend-analyysin, että tutkitaan kustannusten jakautumista kategorioihin ja näin päästään perille yrityksen kustannusrakenteen muodostumisesta. Pandit ja Marmaris (2008, 5) tähdentävät seuraavien kysymysten avulla, mihin Spend-analyysin tulosten oikeastaan pitäisi antaa vastaus:

- paljonko kustannuksia on kustannuspaikkakohtaisesti ja miten ne jakautuvat,
- onko mahdollista hyödyntää ostovolyyymiä hintaneuvotteluissa toimittajan kanssa,
- mitä tavaroita ja palveluita on ostettu eniten ja miten niiden ostovolyymit ovat kehittyneet,
- mitä palveluita ja tuotteita voidaan kehittää säästön aikaansaamiseksi,
- mitkä toimittajat ovat yritykselle volyymitoimittajia ja strategisia toimittajia,
- miten paljon varallisuutta käytetään kustannustehokkaiden volyymi- ja strategisten toimittajien tuotteisiin ja kuinka paljon ostovolyyymiä käytetään pullonkaula- ja rutiinitoimittajien tuotteisiin ja
- kuinka suuri osuus hankinnoista on ostosopimusten alaisia?

(Mukailtu Pandit & Marmaris 2008, 5.)

Kyn yrityksessä siis aletaan hahmottamaan nykytilaa tarkemmin mittaamisen lähtökohdista, on hyvä toteuttaa spend-analyysi. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 104) mukaan hankintojen kartoitus eli spend-analyysi on tärkeä lähtökohta hankintojen kehittämiseksi. Spend-analyysi on yksinkertaistettuna työkalu, joka soveltuu kustannusten analysointiin. Sen avulla voidaan löytää mahdolliset säästökohteet. Hyvä kulujen kartoitus eli spend-analyysi auttaa yritystä havainnollistamaan kaikille asianosaisille mitä hankitaan, minkälaisilta toimittajilta, mihin yksiköihin, mihin tarpeisiin ja millä hinnoilla. Tärkeä osa kartoitusta on juuri kokonaiskuvan saaminen rahavirroista ja niiden suhteista. Keskeisintä on kuitenkin hahmottaa erilaisien hankintojen suhteellinen tärkeys yrityksessä tai organisaatiossa.

Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö ja Vepsäläinen (1995, 333) tuovat hyvin esille, että hankintojen tavoitteena tulisi olla vaikuttaminen kaikkiin kustannuksiin, eikä pelkästään edullinen ostohinta. Monissa yrityksissä hankintojen osalta mitataan vain toimittajien suoriutumista. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 361) mukaan yleispätevää hankintojen toimintamallia ei ole, eikä näin ollen siis yhtenäistä hankinnan mittaristoa. Hankintatoimen ja sen tehokkuuden

mittaaminen on siis hankalaa. Erilaisia mittareita ja tunnuslukuja on hankintatoimen kehittyessä muodostunut monenlaisia, eivätkä ne ole yhtenäisiä tai tue toisiansa. Varsinkin strategisen hankintatoimen kannalta nämä luvut ovat hankalia ja hankintahenkilöstön on vaikea vaikuttaa mitattaviin asioihin. Jokaisen yrityksen tulisi luoda omanlaisensa mittaristo, esimerkiksi hahmottelemalla seuraavia osa-alueita tarkempina osakokonaisuuksina:

- toimittajien päivittäinen suoritustaso; toimitukset, reklamaatiot, aiheutuneet kustannukset versus syntynyt hyöty,
- toimittajien avulla saavutetut ja ylläpidetyt strategiset hyödyt; yhteiset oivallukset, hyödyt toimittajan teknologiasta ja osaamisesta, vaikutus asiakkaisiin ja toimittajaverkon kehittäminen,
- toimittajien toiminnan jatkuva parantaminen; toimitusprosessin sujuvuus, kokonaiskustannukset, lopputuotteen ja palvelun lisäarvo asiakkaalle,
- toimittajien oman organisaation luovuus ja innovatiivisuus; uudet ideat ja toimintamallit, yhteistyö, toimittajan kykyjen hyödyntäminen,
- hankintaorganisaation muulle organisaatiolla tarjoama tuki, hyöty ja yhteistyökyky; hankinnan hyöty tuotekehitykselle, markkinoinnille, taloushallinnolle, logistikkalle: organisaation sisäinen yhteistyö ja
- toimittajamarkkinatuntemuksen kehittäminen ja hyödyntäminen; Kustannuskenteiden, kilpailun logiikan ja trendien tunteminen sekä toimittajamarkkinoiden ymmärryksen hyödyntäminen neuvotteluissa ja kilpailuttamisessa.

(Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 360-370 mukaillen).

Kankkunen ym. (2005, 24) tuovat hyvin esille seikan, miksi mittaamisen aloittaminen on hankalaa monessa yrityksessä. Edellytyksenä mittausjärjestelmän toteuttamiselle on korkeimman esimiestahon kirkas ajatus visiosta, eli on löydyttävä selkeä suunta, mihin mittausjärjestelmän toteuttamisella pyritään. Mittaaminen ei heidän mukaansa saa myöskään aiheuttaa henkilöstölle liiallista lisätyötä, jotta toteuttaminen ei käy vastenmieliseksi. Kun mittausjärjestelmä on käyttöönottovalihevassa, on vastuut sovittava ja päätettävä, kuka sopii parhaiten seuraamaan ja kehittämään syntyvien lukujen perusteelle toimintaa. Rutiinit ovat siis avainsana tässä yhteydessä. Mittariston kehittäminen ja käyttöönotto voi viedä helposti yli vuoden ja sen adoptioiminen osaksi johtamista ja strategiaa vie sitäkin kauemmin. Siksi johdolla tulee olla selkeä visio ja heidän tulee olla sitoutuneita tähän päätettyyn visioon. (Kankkunen ym. 2005, 132.)

Itse hankintatoimen kustannusten ja tuottojen tarkastelemisen sijaan voidaan yrittää ratkaista lukuja seuraavan sivun listan avulla, kuten CAPS Research (2003):

- hankintojen määrä, prosenttia myynnistä

- hankintatoimen kustannukset, prosenttia myynnistä
- hankintatoimen kustannukset, prosenttia hankintamäärästä
- hankintatoimen kustannukset per hankintatoimen työntekijä
- hankintatoimen henkilöstön osuun koko organisaation henkilöstöstä
- hankintojen määrä per hankintatoimen työntekijä
- keskimääräinen koulutukseen käytetty tuntimäärä per hankintatoimen työntekijä
- keskimääräinen koulutukseen käytetty rahamäärä per hankintatoimen työntekijä ja
- kustannussäästöt, prosenttia hankintoihin budjetoidusta rahamäärästä.

(Haapanen ym. 2005, 238).

2.9 Ostolaskut

Ostolaskujen maksuehdot ovat olennainen osa hankintojen kuluja. Lyhyt laskujen maksuaika aiheuttaa kustannuksia, koska pääoma on sitoutunut hankittuihin tavaroihin, eli varastoituihin. Säästöä voidaan siis saada aikaiseksi sopimalla maksuehdoista. Tämä tarkoittaa, että mitä pidempi maksuehto, sitä vähemmän tavaralla on sitoutuneen pääoman kuluja. Ostolaskujen käsittely on aikaa vievää ja resursseja vaativa toiminto. Sen tehostamisella ja automatisoinnin viemisellä mahdollisimman pitkälle voidaan saavuttaa paljon säästöjä. Erilaisten laskelmien mukaan yhden paperisen ostolaskun käsittely vie noin 15-150 € prosessista riippuen. Moni yritys onkin siirtynyt kokonaan verkkolaskutukseen, koska e-lasku maksaa enimmillään kymmenen euroa. Sähköiseen käsittelyyn siirtyminen ja automatisointi on hyvin suositeltavaa, koska sillä voidaan saavuttaa 90 % säästöt suhteessa aikaisempaan toimintatapaan nähden etenkin suurissa yrityksissä. Pienissäkin yrityksissä vaikutukset näkyvät selkeästi. (Lahti & Salminen 2008, 48, 59.)

Lahden ja Salmisen (2008, 49) mukaan ostolaskutuksessa on alla olevia vaiheita:

- tilaus- ja toimitusprosessi, joka voi sisältää hankinnan pyynnöstä toimituksen valvontaa sekä tuotteen vastaanoton (laskujen oikeellisuus heti tiedossa),
- ostolaskun paperinen tai sähköinen vastaanotto,
- ostolaskun tiliöinti & kierrätys tai ostotilaukselle kohdistaminen,
- laskun tarkistus, hyväksyminen ja päivitys ostoreskontraan,
- maksatus, täsmäykset ja jaksotukset ja
- arkistointi.

Jokainen on saanut joskus laskun hankkimastaan tuotteesta. Lasku on kohdistettu tilaukseen ja sillä on eräpäivä ja maksuehto eli aika, mihin mennessä maksu tulee maksaa. Ostolaskuissa, laskun on täsmättävä sopimukseen ja tämä vaatii järjestelmän taipuvuutta tietojen hallin-

noimiseksi. Tarkemmin käsittelen WaaS Oy:n maksuehtoja nykytila-analyysissä osiossa Ostolaskut ja niiden ehdot.

3 Empiirinen tutkimus

Koska case-yritys on pieni ja vasta kehittymässä, on moni hankintojen osatekijä vasta aluillaan tai puuttuu kokonaan. Tästä johtuen empiirinen kvalitatiivinen ja kehityslähtöinen tutkimus oli paras toteutustapa tälle opinnäytetyölle. Empiirisessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa olen työni ohessa seurannut ja tehnyt hankintoja case-yritykselle ja tämän perusteella olen toteuttanut nykytila-analyysin. Alla olen listannut empiirisen laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia, jotka ovat mielestäni tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Ominaisuus 1

Valittujen yksilöiden haastattelu. Kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Valitaan sellaiset haastateltavat tarkoituksenmukaisesti (ei satunnaisotannalla), joilla on paljon annettavaa tietoa ja mahdollisesti jotain odottamatontaakin. Laadullinen tutkimus toimii etenkin, kun:

1. Tapahtumien rakenteet kiinnostavat enemmän, kuin niiden yleisluonnollinen jakautuminen.
2. Tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenne kiinnostaa
3. Ollaan kiinnostuneita tutkimaan luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä, eikä niinkään koetilanteita.
4. Halutaan tietoa syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeiden avulla.

(Syrjälä ym. 1995, 12,13; Metsämuuronen 2000, 14).

Ominaisuus 2

Haastattelun perusmuoto on avoin kysymys tai teema. Ihmiset ovat avainasemassa tiedonkeruussa, kuitenkin myös apuna käytetään lomakkeita ja testejä. ”Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille.” (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 165). Esimerkiksi haastattelut, osallistuva havainnointi ja analysointi ovat tällaisia metodeja. Itse olin suunnitellut käyttäväni työpaikkamme koulutustilaisuutta tällaisena avoimena haastattelu- ja havainnointitilanteena. Mikäli en ryhmähaastattelu ei onnistu, niin yksilöhaastattelu on myös vaihtoehto.

Ominaisuus 3

Ei kriittisiä pisteitä, tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle. Tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti olosuhteiden mukaan tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2000, 165). Tilanteet muuttuvat varmasti opinnäytetyöni aikana, sillä yrityksessä on meneillään suuria

rakennemuutoksia. Tämä on kuitenkin mielestäni mahdollisuus minulle pohtia useita näkökulmia ja saada uutta tietoa.

Ominaisuus 4

Aineiston totuudellisuudella ei ole merkitystä (johtopäätöksissä toki pyritään teorian avulla esittämään tulkintoja aineiston ja sen ulkopuolisen maailman suhteista, mutta aineistolla ei selitetä kausaalisia eli syy-seurausprosesseja.) ”Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.” (Hirsjärvi ym. 2000, 165).

Ominaisuus 5

Laadullinen aineisto on usein ilmaisultaan tekstiä. On otettava huomioon, että tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tulkitaan tällöin sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2000, 165). Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan nykyään kokonaista joukkoa erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Aineistonäkökulma on kuitenkin keskeistä kaikille niille (Kurkela).

(Kurkela ja Tilastokeskus)

Tutkimuksen onnistumisen kannalta haastattelin lisäksi yrityksen toimitusjohtajaa saadakseni tarkemman näkymän markkinainformaation hyödyntämisestä. Tarkennuksena haluan tuoda esille, että toimitusjohtaja toimii yrityksessä hankintojen ja markkinoinnin esimiehenä. Tutkimuksen aikana osallistuin emoyhtiön asiakaspalvelun järjestämään koulutukseen, jonka tarkoitus oli laajentaa tietojärjestelmäosaamista ja saada näin lisäymmärrystä hankinnan prosessiin. Osana tutkimusta tarkastelen lisäksi työhöni pohjautuen hankintojen merkitystä yrityksen kustannustehokkuuteen. Tässä opinnäytteessä analysoin ja annan kehitysehdotuksia aiheista. Tarkoituksena on tietenkin saada aikaan toteutuskelpoisia parannusehdotuksia.

4 Hankintojen nykytila

Tilanneanalyysien avulla pystytään erottamaan WaaS Oy:n hankinnan ongelmat ja mahdollisuudet. Tilanne/nykytila-analyysejä voidaan tehdä monin tavoin. Esimerkiksi SWOT-tilaukon avulla voidaan tunnistaa yrityksen hankintojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Olen valinnut tämän perinteisen analyysityökalun selvittääkseni tarkemmin WaaS Oy:n hankintojen tilaa. Lisäksi olen mallintanut yrityksen hankintaprosessin ja hankintojen suhteen emoyhtiöön. WaaS Oy:n toimittajat on jaettu tuotteiden perusteella segmentteihin ja myyntien ja hankintojen suhdetta on tutkittu laskelmien perusteella. Itse tutkimus on tehty suorittamalla WaaS Oy:n hankintoja osana opinnäytetyön tekijän jokapäiväistä työtä yrityksessä. Tämä on osaltaan mahdollistanut prosessimallinnuksen, lukujen tutkimisen, henkilöstön rooli-

en ymmärtämisen, tuotteiden segmenttien määrittelemisen ja selkeän ymmärryksen siitä, mitkä asiat ovat mallillaan ja mitkä vaativat huomiota ja kehitystoimenpiteitä.

4.1 Hankintastrategia ja budjetti

Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että WaaS Oy:stä puuttuu sekä hankintojen strategia, että budjetti. Hankinnat toteutetaan yleisten ohjeiden mukaisesti tavoittelemalla kustannustehokkuutta. Strategiaa ei ole luotu yrityksen jatkuvasti muuttuvan tilanteen takia. Koska yritys on vasta perustettu kaksi vuotta sitten ja hakee omaa suuntaansa, ei yritykseen ole luotu suuntaa antavia ohjeistuksia ja budjetti on epäselvä, koska yritys ei tuota vielä juurikaan itse ja käytettävät varat ovat emoyhtiön. Mielestäni kahden vuoden sisällä yrityksen tulisi saada nämä asiat toteutettua, jotta yrityksen sisäiset asiat ovat selvillä myynnin lisääntyessä ja työmäärän kasvaessa. Hankintoja tehdessäni olen tullut lopputulokseen, että tavoitteet, niin karsittavat asiat, kuin saavutettavat etapit tulisi määritellä WaaS Oy:ssä kaksi kertaa vuodessa ja tuoda selkeästi esille niin työntekijöille kuin omistajillekin. Kun strategiaa ei ole ja tavoitteet muuttuvat jatkuvasti, ei henkilökunta saa otetta hankintojen tavoitteista ja varsinaista tuottoa on vaikea tavoitella. Strategian ei niinkään tarvitse olla lukkoon lyöty toimintatapa, vaan ainoastaan kiintopiste kaikille yhteisen hyvän eteen työtä tekeville.

Tarkka budjetti on tärkeä hankintojen kannalta. Hankintoja tekevä ei voi suunnitella tulevaa, jos ei tiedä hankintoihin käytettävissä olevaa varallisuutta. Tähän asti WaaS Oy on toiminut myyntitilausten mukaan. Eli kun myyntitilaus tulee, tehdään suurempi ostotilaus tämän pohjalta. Näin on varmistettu tuotteiden saatavuus asiakkaille. Tämä toimisi muuten hyvin, mutta ongelmaksi on muodostunut toimittajien myyntierät ja se, että varastoon tilataan tavaraa enemmän kerrallaan, jotta vältetään logistiikkakustannuksia. Todellisuudessa tämä ei kannata vielä, koska myyntiluvut eivät ole tarpeeksi korkeita kattamaan varastoon sitoutunutta pääomaa. Tästä johtuen jokapäiväisten palkkakustannusten ja muiden liikkuvien kustannusten varalle ei jää varallisuutta tarpeeksi. Tarpeellista on siis saada strateginen johtaminen mukaan ja tätä kautta yhteiset tavoitteet ja myynnit sekä hankinnat tekemään jatkuvaa yhteistyötä. Lisäksi on hyvä ottaa huomioon työntekijöiden sisäinen koulutus, joka on tällä hetkellä lähes olematonta. Oppiminen tapahtuu työtä tehdessä. Itse hankintajärjestelmä toimii kuitenkin hyvin emoyhtiössä, joten kehittämällä nykyistä toimintaa WaaS Oy:ssä voidaan myös saavuttaa tuloksia lyhyelläkin aikavälillä. Ohessa SWOT-analyysi, josta näkee kehityskohteet. Itse kohteisiin ei perehdytä työssä tarkemmin yrityssalaisuuden tärkeyden takia, mutta työssä annetaan kehitysehdotuksia. Nämä kaikki ehdotukset on määriteltävissä strategiassa, jonka mukaan kehitetään prosessia.

Vahvuudet (Sisäinen, positiivinen)

- Toimitusajat (Tuotteen saatavuus asiakkaalle)

- Välit toimittajiin (Pienet markkinat, tutut kumppanit)
- Emoyhtiön tuki (Henkilöstönhallinta, talous, varasto, logistiikka ja järjestelmät)
- Valmiit järjestelmät (Resursseja ei järjestelmän käyttöönottoon)
- Työntekijöiden joustava osaaminen (Hankinnat, markkinointi, varasto, asiakaspalvelu samassa)

Heikkoudet (Sisäinen, kielteinen)

- Strategia (Ei yhtenäistä toimintatapaa, aiheuttaa kustannuksia tietämättä)
- Budjetti (Kiinteä budjetti pakottaa kehittämään toimintaa haluttuun suuntaan)
- Henkilöstön koulutus (Osaavasta henkilöstöstä ei ole hyötyä ilman strategista johtamista ja vastuiden määrittelyä ja niiden mukaista koulutusta)
- Tavoitteet (Arvo, visio ja missio niin henkilöstön, kuin asiakkaidenkin tietoon)
- Järjestelmän hyödyntäminen (Ymmärryksen puute aiheuttaa alisuoriutumista)
- Työnkuvan pirstaleisuus (Keskittyminen toiminnan kehittämiseen ja koulutus)
- Kommunikaatio (Emoyhtiön ja WaaS Oy:n välinen kommunikaatio välttävää)
- Varaston seisokkiajat (Toimittajien suuret myyntierät ja maksuehdot aiheuttavat liiallisen pääoman sitoutumisen - Pienistä määristä kertyy suuret säästöt)
- Hankintasopimukset puuttuvat osittain (Sopimus hallinta heikkoa - järjestelmä ei integroitu)
- Laskutusten ja hyvitysten seuranta (Tieto ei kulje automaattisesti osastojen välillä)

Mahdollisuudet (Ulkoinen, positiivinen)

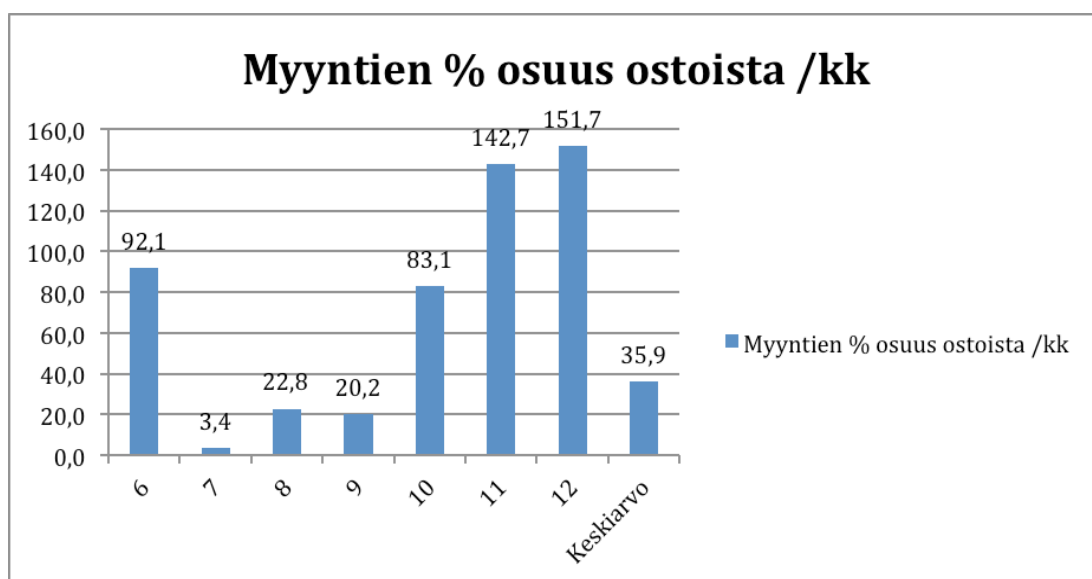
- Toimittajien ehtojen neuvottelu (Säästöt ja yhteistyöt)
- Maksuehdot ja myyntierät (Sitoutunutta pääomaa lyhyemmän aikaa)
- Asiakkaiden ymmärryksen lisääminen (Arvot, visio, missio ja kahvialan tuntemus)
- Vähemmän välikäsiä hankinnoissa (Hankintaan suoraan valmistajalta)
- Yritysiasiakkaat (Kohdemarkkinoinnin lisääminen)
- Räätelöinti (Palvelut, joita muut eivät tarjoa)

Uhat (Ulkoinen, kielteinen)

- Suuri kilpailija (Valmistajat pystyvät myymään edullisemmin)
- Kahvin hinta nousee merkittävästi (nyt jo korkeat hinnat nousevat)
- Emoyhtiö lopettaa tuen (Tyytymättömyys tuoton määrään)
- Toimittajat lopettavat (Pienet markkinat tai huonot ehdot, uusia toimittajia vaikea ehkä löytää)
- Sää ja työolot (kahvintuotanto ja saatavuus huononevat)

4.1.1 Liiketoiminnan tavoitteet

Vaikka WaaS Oy:llä ei ole määriteltyä strategiaa, on kirjoittamaton tavoite saada tuottoa ja ansaita hyvä asema markkinoilla. Ensimmäinen tavoite ei ole odotusten mukaisesti vielä toteutunut ja jälkimmäinen on hyvällä mallilla. Eli tunnettuus löytyy, asiakkaat alkavat olla sitoutuneita, joten myyntiä pitäisi saada ylöspäin. Hankintojen kustannukset ovat korkeita isoista investoinneistakin johtuen suhteessa myynteihin. Kuviosta 4 näkee myyntien prosentuaaliset osuudet yrityksen ostoista kuukausittain vuoden 2013 kesäkuusta joulukuuhun.



Kuvio 4. Myyntien prosentuaalinen osuus hankinnoista/kk, WaaS Oy, Kuppikuumaa.fi

Myyntien ja ostojen suhteen keskiarvo 35,9 % pitää saada nostettua reilusti lähemmäs 100 %, jotta sitoutunutta pääomaa olisi vähemmän. Tämä on mahdollista, jos ostot tehdään todella vain myyntitilausten perusteella, eivätkä ostoerät ole toimittajien haluamalla tasolla, vaan vastaavat myyntieriä. Tai vaihtoehtoisesti myynti pitää saada vastaamaan ostoeriä. Toinen mahdollisuus on karsia WaaS Oy:n valikoimaa, jotta tiettyjä samalta toimittajalta tilattuja tuotteita tilataan verkkokaupasta entistä enemmän.

Sitoutuneen pääoman määrään voidaan vaikuttaa lisäksi kiinnittämällä huomiota ostotilauksien maksuehtoihin. Pidentämällä ostolaskujen maksuaikaa, sitoutuu pääomaa myöhemmin ja vähemmän kerralla. Tällöin olisi myös aikaa myydä varastoerää ennen kuin ostolasku tarvitsisi maksaa. Kuten kuviosta 4 näkee vuoden 2013 lopussa myynnit ovat sesonkien vaikutuksesta olleet hyvällä tasolla ja tuottoa on tullut kivasti. Kuitenkaan tämä ei auta, jos myyntejä ei saada nostettua muuten.

4.1.2 Mittaaminen

Teoriaosuudessa toin jo esille, että useimmissa yrityksissä mittaristoa käytetään yhä vain päätöksenteon apuvälineenä, mutta se on myös olennaisessa osassa organisaation toiminnan ennalta ohjailussa ja strategian tarkentamisessa. Loppujen lopuksi ”Mittareiden määrää tärkeämpää on kuitenkin niiden johtaminen yrityksen strategiasta.” On siis luonnollista, että strategiaa kehittävät henkilöt vastaavat mittariston toteuttamisesta. (Kankkunen ym. 2005, 18, 26, 93, 126; Haapanen ym. 2005, 238.)

Kankkunen ym. (2005, 24) tuovat hyvin esille seikan, miksi mittaamisen aloittaminen on hankalaa monessa yrityksessä. Edellytyksenä mittausjärjestelmän toteuttamiselle on korkeimman esimiestahon kirkas ajatus visiosta, eli on löydyttävä selkeä suunta, mihin mittausjärjestelmän toteuttamisella pyritään. Mittaaminen ei heidän mukaansa saa myöskään aiheuttaa henkilöstölle liiallista lisätyötä, jotta toteuttaminen ei käy vastenmieliseksi.

Toteuttaessani tutkimusta, havaitsin äärimmäisen vaikeaksi saada yrityksestä mitään muita kuin myynnin lukuja. Järjestelmä ei taipunut helposti lukujen selvittämiseen ja kävi niinkin, ettei kaikkia tarvittavia lukuja ollut saatavilla. Tästä on pääteltävissä, että suoranaista mittaristoa ei hankintojen kannalta ole ja esimerkiksi varaston seisokkiaikaa ei pystynyt mittaamaan ja todelliset hankinnat jäi joiltakin toimittajilta selvittämättä. Sen sijaan myynnin luvut oli helposti saatavilla Google Analyticsin kautta.

Kehitysehdotukseni tähän on selkeä. Jo emoyhtiön tasolla tulee määritellä, kuka on vastuussa mittariston kehityksestä ja se olisi hyvä ottaa osaksi strategiaa. Näin hankinnat ja myynnit saadaan paremmin hallintaan, saatujen lukujen avulla voidaan panostaa juuri niihin kehityskohteisiin, joihin todella tarvitaan panostusta, eikä resursseja käytetä väärin. Mittaamisen voi suorittaa esimerkiksi spend-analyysillä.

4.2 Tuotesegmentit

Kuten teoriaosuudessa toin esille, WaaS Oy on pieni yritys, joka vielä kehittää toimintaansa. Moni asia vaatii kehittämistä ja hankinnatkin ovat yhden tai kahden henkilön käsissä. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 147) mukaan tällaisessa tapauksessa hankintoja ei tarvitse jaotella kovin pieniin palasiin, vaan vähän karkeammin ja mieltä kullekin segmentille viisaimmat käsittelytavat. Jaottelutapaa tärkeämpi asia on saada toimittajien välille aikaiseksi kilpailua. Jos rajataan liian kapeasti, voidaan vahingossa karsia toimittajia liikaa ja jäljelle jääkin vain muutama tai yksi toimittaja. Näin ollaan luovutettu toimittaja-hankkijasuhteen valta toimittajalle.

Alla olevan taulukon avulla tuodaan esille myynnin tuotesegmentit, jotka ilmenevät verkko-kaupastakin Kuppikuumaa.fi tuotekategorioittain. Nämä on mietitty yrityksessä lähiaikoina, jotta asiakkaille saadaan selkeämpi kuva yrityksestä. Nämä segmentit ovat hankintojen kannalta oleellisia siinä mielessä, että niissä piilee osa strategiaa. Näiden avulla hankintoja tekevä tietää mitä asiakkaalle halutaan myydä ja tarjota. ROK espressolaite on erillisenä, koska tämä tuote on WaaS Oy:lle strateginen tuote, jolle yritys on saanut yksinoikeuden jakeluun pohjoismaissa. Valitettavasti suomalaiset eivät ole toistaiseksi omaksuneet espressoa, vaan pysyttelevät pääsääntöisesti suodatinkahvissa.

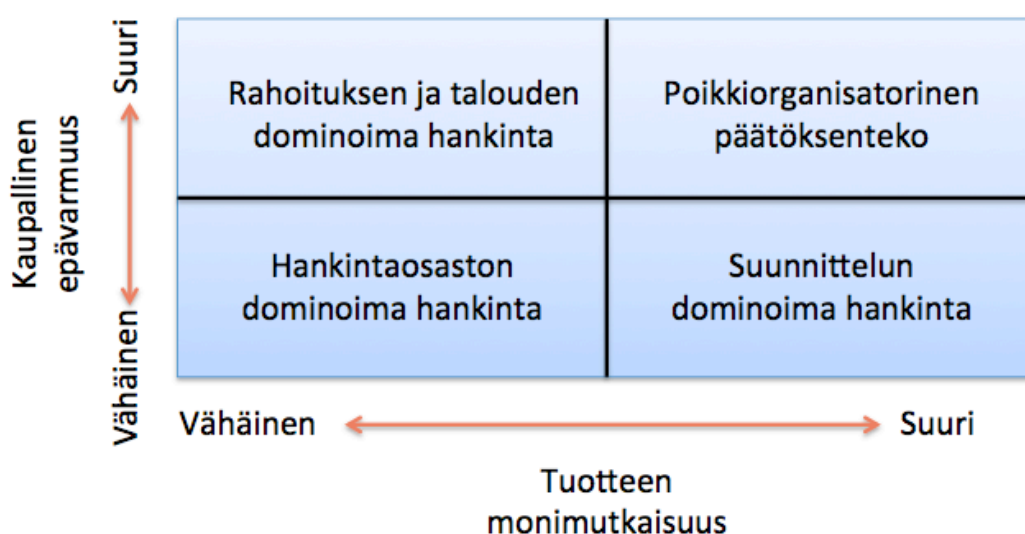
ROK espressokeitin		
LAITTEET	TARVIKKEET	KAHVIT
Suodatinkeittimet	Suodattimet	ESPRESSO
Espressokeittimet	Puhdistus	SUODATINKAHVIT
Manuaaliset	Knockboxit	Cafe Corsini
Kahvimyllyt	Maidonvaahdotus	Darkroast
Teelaitteet	Tampperit ja matot	Drop Coffee Roasters
Vedenkeittimet	Teetarvikkeet	Helsingin kahvipaah- timo
Tehosekoittimet	Vaa'at ja mittarit	Johan & Nyström
	Varaosat	Kaffa Roastery
		Living Earth
ASTIAT	TEET	Love Coffee Roasters
Kupit ja asetit	Chai	Moak
Lasit	Earl Grey	Monteriva
Kattaus	Kausiteet	Puro
Tarjoilu	Kukkaistee	
Säilytys	Luomu tee	
Keittiötarvikkeet	Oolong	
	Musta tee	
	Reilut ja luonnonmukaiset	
	Rooibos	
	Pussiteet	
	Valkoinen tee	
	Vihreä tee	
	Yrtti- ja hedelmätee	
	Maustamattomat teet	

Taulukko 2. Myyntien tuotesegmentit 2014, WaaS Oy, Kuppikuumaa.fi

Verkkokaupassa on lisäksi tuotekategoriat kaakaot, syötävät, uutokset, kirjat ja Wilfa Svart Presisjon. Näistä osa on poistuvia segmenttejä, eli tuotteita ei kannattavuuden takia tilata enää, kun edelliset varastoerät on myyty loppuun. Osa tuotteista sen sijaan ei ole toiminnalle oleellisia eivätkä näin ollen päässeet mukaan segmentointiin. Koska nämä tuotekategoriat

ovat vasta mietittyjä, ne vastaavat nykyisiä tarpeita hyvin, eikä näin ollen niitä tarvitse muuttaa. Päätös mainitsemieni poistuvien tuotekategorioiden varalle on jo tehty.

Hankinnat voidaan myös kategoroida strategisesti, eli tuotteen monimutkaisuuteen ja kaupalliseen epävarmuuteen liittyen. Kehitysehdotuksen suosittelun tavoitteiden tarkentamiseksi, strategian luomisen jälkeen miettimään, miksi tuotteita hankitaan. Onko tarve syntynyt rahoituksen toimesta, myynnin toimesta vai ehkäpä mielijohteesta. Alla oleva taulukko auttaa johtoa selvittämään tuotteen todellista tarvetta ja mistä se on lähtöisin. Tämän kuvion 5 avulla on mahdollista karsia vääristä syistä hankittuja ehkä kannattamattomiakin tuotteita.



Kuvio 5. Hankinnan luokittelu ostotilanteen monimutkaisuuden suhteen (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 115. Fisher 1970, mukaelma).

4.3 Toimittajasegmentit tuotteiden mukaan

Kuten teoriaosuudessa kerroin, segmentoinnin avulla mallinnetaan luotujen segmenttien perusstrategiaa ja muutossuuntia. Geldermanin ja van Weelen (2003) mukaan voidaan siis luoda seuraavat segmentit: volyymituotteet, strategiset tuotteet, rutiinituotteet ja pullonkaulat tuotteet. Kun toimittajat jaetaan näin tuoteperusteisesti, on helppo nähdä kannattavat ja ei kannattavat yhteistyöt ja sen mihin tulee panostaa. Seuraavan sivun taulukon 3 mukaan olen jakanut esimerkkitoimittajat segmentteihin heiltä tilattavien tuotteiden tärkeyden mukaan. Taulukosta näkee selkeästi, että pullonkaulat toimittajat ja rutiinitoimittajat ovat pienimpiä tai tuottavuudeltaan heikkoja. Esimerkiksi Kaffecentralen on rutiinitoimittaja, mutta pienillä muutoksilla neuvottelujen kautta voidaan nostaa toimittaja volyymitoimittajiin. Volyymitoimittajat ja strategiset toimittajat ovat sen sijaan suurimpia toimittajia tai välttämättömiä tuotteen saatavuuden kannalta.

VOLYYMITOIMITTAJAT/B-C <ul style="list-style-type: none"> • Suurin osa ostobudjetista • Tuotteet helposti saatavilla markkinoilta • Toimittajien kilpailutus • Suuret erät kerralla • Neuvottelulla hinta-laatusuhde kuntoon 	Esimerkkejä: <ul style="list-style-type: none"> • Johan & Nyström • (Makrobios) • Wilfa Suomi Oy
STRATEGISET TOIMITTAJAT/ A <ul style="list-style-type: none"> • Rahallisesti suuret investoinnit • Korvaavia toimittajia ei löydy/monopoliasema • Oman yrityksen pienuus verrattuna suureen (ulkomaiseen) toimittajaan – heikko neuvotteluasema • Ei saa sitoa liikaa pääomaa omaan varastoon • Pitkä partneruus 	<ul style="list-style-type: none"> • Adesso AB • BlankBox Coffee • Presso Ltd. • WMF AG + Room Copenhagen
RUTIINITOIMITTAJAT/ B-C <ul style="list-style-type: none"> • Epäsuoria hankintoja • Ulkoistetut palvelut (esim. maahantuonti) • Pienhankinnat • Ei valmiita asiakkaille myytäviä tuotteita 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekolo Wholesale • Helsingin kahvipaahtimo • Kaffa Roastery • Kaffecentralen
PULLONKAULATOIMITTAJAT/B-C <ul style="list-style-type: none"> • Korvattavissa helpommin ostettavilla tuotteilla/eri toimittajilla • Lukumääräisesti mahdollisimman vähän • Päästävä eroon • Vältettävissä osallistumalla itse alusta asti kehitykseen ja suunnan valintaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aduki • Foodin • Gaia Trade • Green Room • Puhdistamo

Taulukko 3. Esimerkki WaaS Oy:n toimittajasegmentoinnista, maaliskuu 2014. (Gelderman & van Weele 2003 mukaelma).

Nämä annetut segmentit eivät toki ole kiveen hakattuja ja tilanteet muuttuvat nopeasti markkinoiden ja kilpailun mukaan varsinkin, kun yrityksen kirjoittamaton strategia muuttuu jatkuvasti toiminnan kehittyessä. Koska WaaS Oy hankkii Kuppuu.fi:n tuotteet pääsääntöisesti kuitenkin useammalta toimittajalta, jaotellaan tuotteet tuoteryhmien mukaan. Vaihtoehtoisesti voi olla useampia tuoteryhmiä yhdeltä toimittajalta sen sijaan, että olisi yksi tukuliike, joka toimittaisi kaikki yhteen tuotekategoriaan kuuluvat tuotteet. Kun tilataan monta eri tuotetta samalta toimittajalta, pystytään pitämään logistiikkakulut hallinnassa paremmin, kuin useamman toimittajan pientilausten kanssa.

Segmentointi auttaa erottamaan ja ymmärtämään eri tuoteryhmien markkinoita kunakin aikana ja näin osataan arvioida kuhunkin segmenttiin kohdistettavat resurssit. Lisäksi hankintojen määrät ja toimittajamarkkinat ovat tällä hetkellä sellaiset, että moni asia on keskusteltavissa toimittajien kanssa ja markkinoita ei kannata siksi jakaa liian yksityiskohtaisesti. WaaS Oy:n kannalta jaottelu on siis tehty tuotekategorioiden pohjalta, eli minkälaisia tuotteita esimerkiksi toimittajat suurpiirteisesti toimittavat ja mikä rooli niillä on yrityksen hankinnoissa tutkimushetkellä. Tässä tilanteessa markkinoiden muutoksella ja toimittajakilpailulla on suuri vaikutus segmentteihin.

4.4 Hankintojen organisointi ja osaaminen

WaaS Oy:n työntekijöitä on tällä hetkellä kolme. Talousjohtaja ja nimellisesti kaksi markkinoinnin työntekijää, joista itse olen toinen. Nämä kolme työntekijää hoitavat yrityksessä muun muassa markkinoinnin, verkkokaupan ylläpidon, hankinnat, toimittajayhteistyön, markkinoiden seurannan, tavaroiden vastaanoton varastolla, tuoteperustukset ja päivitykset järjestelmään, hintaseurannan ja asiakaspalvelun. Tämä kuulostaa paljolta ja sekavalta, mutta todellisuudessa vastualueet on jaettu niin, että jokainen tietää mitä pitää tehdä.



Kaavio 1. Case-yrityksen hankintojen asema organisaatiossa, maaliskuu 2014.

Yläpuolella on kuvio hankintojen suhteesta emoyhtiöön, joka on myöskin verkkokauppa. Oranssit nuolet kuvaavat, miten emoyhtiön toiminnot vaikuttavat pienen WaaS Oy:n hankintoihin. Taloudessa laskutus, järjestelmien ylläpito ja tulkitseminen, käytössä oleva pääoma ja varastointi vaikuttavat olennaisesti hankintoihin. Tietojärjestelmä on kehitetty emoyhtiön tarpeisiin. Varasto on sidottu toiminnanohjausjärjestelmään, eikä mahdollista varaston seisokkiaikojen seuranta tai vanhenevien tuotteiden seuranta, joten nämä on tehtävä manuaalisesti, mikäli mahdollista.

Pääoma tulee emoyhtiöltä ja se on käytettävä tehokkaasti, mutta on hankalaa ilman tarkkaa budjettia ja kulujen seurannan mahdollisuutta. Hankintalaskut menevät suoraan emoyhtiön laskutusosastolle, jonka kanssa kommunikaatiota on parannettava, jotta hankintahintojen muutokset ja hyvitykset ovat molempien tiedossa. Usein hinta muutokset selviävät laskuista,

kun toimittajat eivät muista pitää asiakkaitaan ajan tasalla. Kun näistä tiedettäisiin, voitaisiin neuvotella toimittajien kanssa tehokkaammin. Organisaation rakenne on parhaillaan muuttumassa ja yhteistyö WaaS Oy:n ja emoyhtiön välillä tiivistyy. Painotan siis yhteistyön ja kommunikaation tärkeyttä todella paljon.

WaaS Oy:ssä ei ole määritelty, miten uudet työntekijät koulutetaan tai mitä heille pitäisi opettaa. Opettelu tapahtuu kollegoiden opastuksella työn lomassa. Vaikka työssä oppiminen on tehokasta, vie se turhaa aikaa. Jos jokainen uusi työntekijä toistaa samat virheet sen takia, että kunnollisia ohjeita ei ole tai ne on vaikeasti saatavilla, ei perehdyttäminen ole tehokasta. WaaS Oy:n toiminta on osittain määritelty sopimusten hallintaan käytettävässä järjestelmässä, mutta tieto on vaikeasti löydettävissä ja kirjoitettu yrityksen perustamisen jälkeen. Tästä johtuen toimintatavat ovat muuttuneet, henkilöstö vaihtunut ja toiminta kehittynyt. Koska määriteltyä toimintatapaa ei ole, on hankinta ajautunut niin sanotuksi villiksi ostamiseksi. Tyypillistä on, että suunnitelmat ja yhtenäinen toimintatapa puuttuvat.

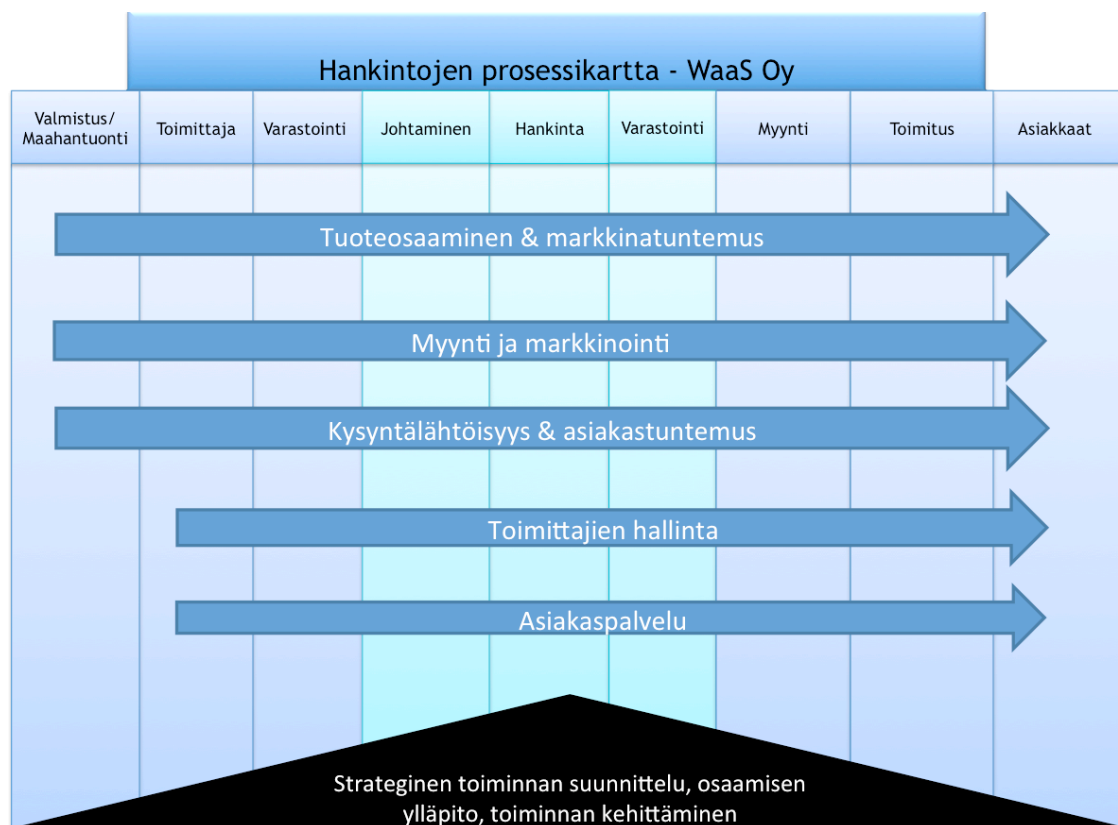
4.5 Hankintojen prosessimallinnus ja järjestelmät

Olen mallintanut hankinnan prosessin prosessikartalla ja prosessimallinnuksella. Näiden avulla on tarkoitus selvittää tämänhetkinen toiminta ja niiden avulla yritys voi selvittää voidaanko prosessia kehittää. Kuten teoriaosuudessa toin esille, vastaamalla alla oleviin Martolan ja Santalan Liiketoimintaprosessit - BPR-muutoksen johtaminen -kirjassa (1997, 77) antamiin muutokseen johdatteleviin kysymyksiin, saadaan tästä tieto. Tätä ei kuitenkaan voida tarkasti selvittää, ennen hankintastrategian luomista. Ensin siis selvitetään strategia, jonka jälkeen prosessimallinnuksen avulla haetaan vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Saavutetaanko prosessilla sille asetettu tavoite?
- Saadaanko tapahtuvilla toiminnoilla lisäarvoa prosessin tulokseen?
- Tapahtuvatko toiminnot parhaassa järjestyksessä?
- Onko toiminnot mahdollista suorittaa tehokkaammin?

4.5.1 Prosessikartta

Prosessikartta (kuvio 6) on yksi prosessinmallinnuskeinoista, joka kuvastaa organisaation toimintaa yleisesti ja kokonaisuuksittain. Sen avulla saadaan hyvä käsitys yrityksen ydin- ja tukiprosesseista. Vaakarivit ovat yrityksen ydinprosesseja, kun taas pystyrivit ovat tukiprosesseja. Tämä prosessikartta kuvaa WaaS Oy:n tämänhetkistä tilannetta, jossa hankinta, joka on suorassa yhteydessä johtamisen ja varastoinnin kanssa, on tukiprosessi. Hankinta siis vain tukee myyntiä ja markkinointia.



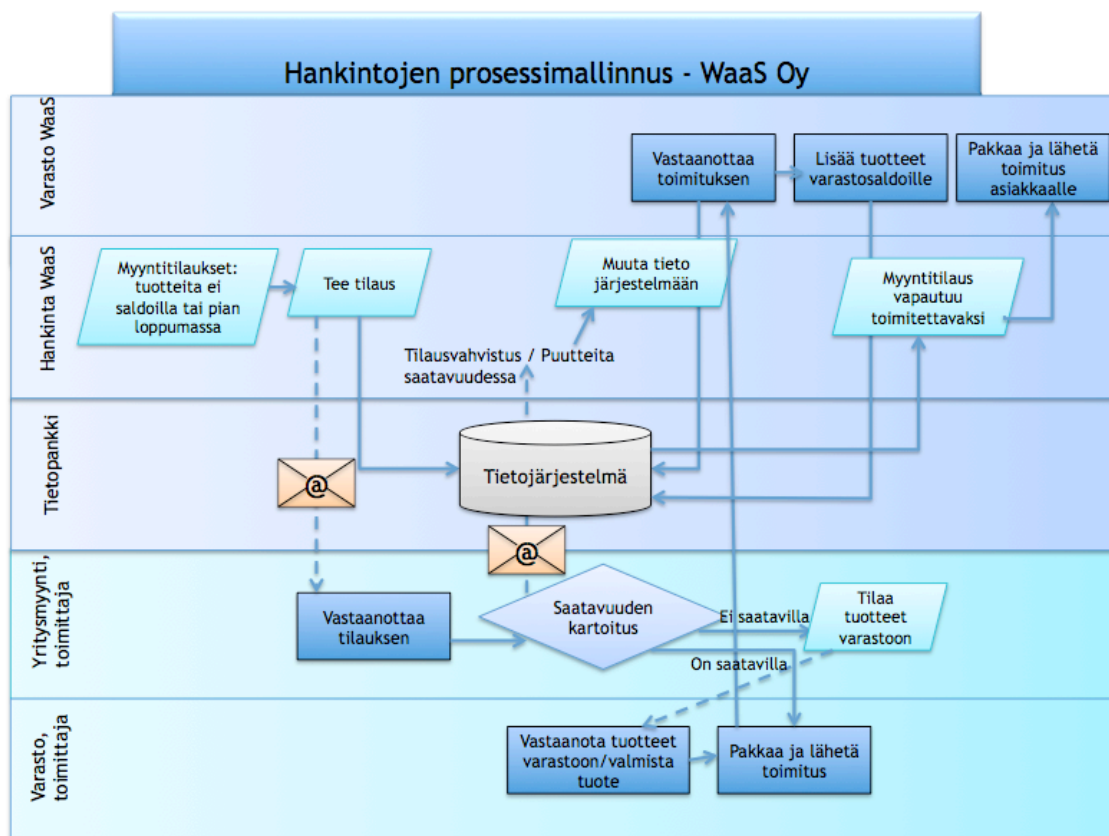
Kuvio 6. Prosessikartta WaaS Oy. Ydin- ja tukiprosessit 2014.

Hankinnoilla on kuitenkin olennainen osa WaaS Oy:n kulurakenteessa. Ydinprosessit leikkaavat tukiprosessien läpi. Kartan tarkoituksena on havainnollistaa prosesseja menemättä vielä yksityiskohtiin. Prosessikarttaan on sisällytetty valmistus/maahantuonti ja toimittaja, koska ne ovat olennainen osa hankintoja ja sieltä alkaen prosessit ovat nivoutuneet yhteen päättyen asiakkaisiin ja asiakaspalveluun. WaaS Oy:n henkilöstön monipuolisista työtehtävistä johtuen kaikki tuki- ja ydinprosessit liittyvät toisiinsa.

4.5.2 Prosessimallinnus

Prosessimallinnuksen avulla olen tarkemmin kuvannut hankintaprosessin kulun.

Prosessin kulku tarkoittaa prosessin toiminnan pääperiaatteet ja antaa selkeän kuvan, kuka toimii ja miten toimii. Kuvion 7 vaakariveille on määritetty toimija tai tapahtuman sijainti. WaaS Oy:n hankintaprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tilauksesta.



Kuvio 7. Hankintojen prosessimallinnus WaaS Oy, 2014.

Asiakas tekee verkkokaupassa tilauksen, josta lähtee käsky järjestelmään. Jos tuotetta on varastossa, tilaus lähtee varastolle poimittavaksi ja toimitettavaksi asiakkaalle. Mikäli tuotetta ei ole varastossa, vie järjestelmä tiedon tuotteen puuttumisesta myyntitilaukset osioon, josta hankinnan tekevä henkilö näkee tarpeen tilauksen tekemiseen. Seuraavaksi muodostetaan myyntitilaus.

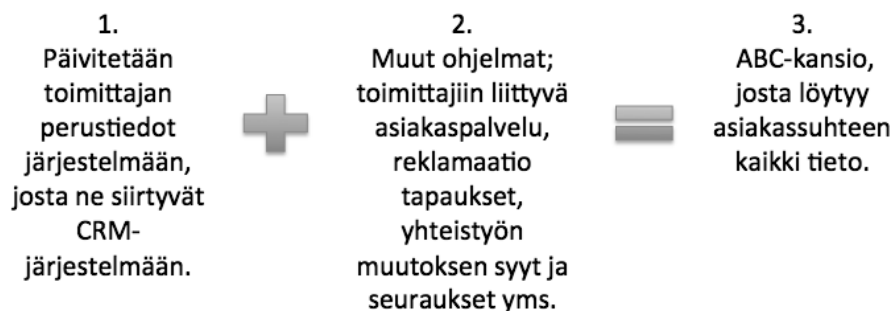
Myyntitilauksen muodostamisen aikana käydään myös läpi varastosaldot, eli onko jokin kyseisen toimittajan tuote pian loppumassa tai onko muuten tarvetta tilata muita tuotteita. Tämä johtuu siitä, että halutaan säästää logistisissa kustannuksissa. Tarvittavat tuotteet lisätään ostotilaukselle ja se lähetetään järjestelmän kautta toimittajalle sähköpostitse toimittajan määrittelemään osoitteeseen. Toimittaja vastaanottaa tilauksen ja vahvistaa sen ja ilmoittaa mahdollisista saatavuusongelmista. Tämän jälkeen määritellään tieto järjestelmään WaaS Oy:n päässä, jos puutteita ilmenee. Toimittaja välittää tilauksen varastolleen, joka lähettää tuotteet WaaS Oy:lle. Tuotteet toimitetaan WaaS Oy:n emoyhtiön varastolle, jossa tuotteet puretaan, tarkistetaan ja merkitään ostotilaukselle saapuneiksi ja viedään varastoon ja lisätään saldoille. Samalla tarkistetaan, että lähete täsmää ostotilaukseen. Tämän jälkeen myyntitilaus eli asiakkaan alkuperäinen tilaus vapautuu, ja se voidaan poimia varastosta ja lähettää asiakkaalle.

4.5.3 Olemassa olevat järjestelmät ja niiden hyödyntäminen

Ongelmana WaaS Oy:ssä tietojärjestelmän taipumattomuus. Vaikka kyseessä on toiminnohjausjärjestelmä, ei sen avulla voida hallita sopimuksia tai toimittajahistoriaa. Ihanteellisessa tapauksessa asiakastiedot on syötetty järjestelmään, joka on linkitetty yrityksen käytössä olevaan toiminnohjausjärjestelmään. ERP-järjestelmästä löytyy tällöin asiakassuhteen tiedot, kuten esimerkiksi yrityksen yhteystiedot, toimitusehdot, tarjouspyynnöt, sopimukset, tilaukset, päivitettävä hinnasto ja laskutustiedot. Näiden tietojen tulisi keskustella järjestelmän asiakshistorian ja nykyisen myynnin ja hankintojen seurannan kanssa. WaaS Oy:ssä tässä on kehittämisen paikka.

Yrityksellä on käytössä parhaillaan emoyhtiön ERP järjestelmä, joka ei kommunikoi käytössä olevan sopimushallintaan käytettävän järjestelmän kanssa. Kaikki päivitys ja asiakassuhteen seuranta on manuaalista ja tietojen häviämistä tapahtuu välillä kun useampi työntekijä päivittää ja vastaa järjestelmästä. Kun useampi ihminen tekee päivityksiä ja varsinkin jos tapahtumia on paljon, tiedot jäävät vahingossa usein päivittämättä tai niitä ei seurata, jolloin muutoksista tiedottaminen ei ole tehokasta. Varsinkin kun sopimusten ja muun toimittajatiedon hallintaan käytettävän järjestelmän opastusta ei ole ollut, tai siihen ei löydy ohjeita.

Tällä hetkellä esimerkiksi toimituksia seurataan manuaalisesti toiminnohjausjärjestelmää apuna käyttäen tarkistamalla lähetteet, ilmoittamalla puutteista saman tien toimittajalle ja arkistoimalla lähetteet. Käytännössä samalla, kun lähetteet tarkastetaan ja tuotteet kirjataan järjestelmään saapuneeksi, tarkistetaan myös tilaukset ja kenties myös tuotetietojen oikeellisuus. Kehitysehdotuksena järjestelmän parantamiseksi Varmuuskopiona olisi hyvä olla jokaiselle toimittajalle niin sanottu kaiken tiedon kansio tai ABC-kansio (termistö vaihtelee), josta löytyy myös tarjouspyynnöt, tilaukset, sopimukset, yhteystiedot, lyhyesti sanottuna asiakshistoria yhdissä kansissa. Tätä kansiota päivitettäisiin noin 1-2 kertaa vuodessa ja tämä mahdollistaisi tietojen ajantasaisuuden, tietojärjestelmän kaatumisen tai henkilöstön vaihtumisen varalta. Seuraavan kuvion 7 avulla havainnollistan yhteenvetona ehdotukseni tietojärjestelmän ja tiedon varastoimiseksi.



Kuvio 8. Ehdotus tiedon ylläpitämiseksi ja varastoimiseksi.

Tietoa kertyy jatkuvasti asiakassuhteen varrella lisää tai se muuttuu. Tästä syystä tietoja tulee ylläpitää ja päivittää järjestelmiin asiakkuuden eri vaiheissa ja tätä myöten ne siirtyvät CRM-järjestelmään. Kuten aikaisemmin mainitsin, nämä tiedot lisätään ABC-kansioon tietyin aikavälein. Yhä enenevässä määrin yritykset hyödyntävät sähköisiä järjestelmiä ja tiedonsiirtoa. Tämä mahdollistaa osaltaan sen, että hankintahenkilöstö voi keskittyä ydinosaamiseensa ja toiminnan tehostamiseen. Kun logistisen ketjun tiedonsiirto on sujuvaa, on sillä positiivinen vaikutus koko kauppatahtumaan, niin tehokkuuden, kustannusten ja oikea-aikaisuuden kannalta.

Vaikkakaan WaaS Oy:ssä ei ole luotu strategiaa kirjallisena, on yleisessä tiedossa, että hankintojen pitkän aikajänteen tavoitteena on, koko toimitusketju huomioon otettuna, ottaa yrityksen voimavarat mahdollisimman hyvin käyttöön, alentaa kustannuksia ja lisätä myyntiä. Tähän voidaan vaikuttaa WaaS Oy:n tapauksessa etenkin panostamalla lisää sisäiseen ja ulkoiseen kommunikaatioon. Kun yhteistyötä ja kommunikaatiota toimittajien kanssa parannetaan, voidaan saavuttaa molemminpuolisia säästöjä toiminnassa ja markkinoiden ja kysynnän seuranta helpottuu. Molemminpuolinen kommunikaatio viestii toisen osapuolen välttämättömyydestä tai tarpeellisuudesta liiketoimintasuhteelle.

4.6 Ostolaskut ja niiden ehdot

Kävin läpi kaikki WaaS Oy:n tällä hetkellä voimassa olevat toimittajat ja heidän tuotteisiinsa käytetyt varat vuoden 2013 kesäkuusta joulukuuhun. Toiminta on lähtenyt käyntiin vasta kunolla kesäkuussa, joten katsoimme toimitusjohtaja Uskin kanssa parhaaksi aloittaa ostojen tarkastelu vasta kesäkuulta. Saadakseni tietää vuositason sitoutuneen pääoman määrän, las- kin kesä- joulukuun summat kaksinkertaisina. Lopputuloksena ja kehitysehdotuksena toivon, että suurimpien toimittajien kanssa tullaan keskustelemaan maksuehdoista uudestaan. Tässä

opinnäytetyössä tuon esille ainoastaan prosentuaalisen tiedon, enkä esitä laskutoimituksi liikesalaisuuden pitämiseksi.

Laskutustiedot puuttuivat yhteensä kahdeksan eri toimittajalta, joista suuri osa on ulkomaisia toimittajia. Saadut tiedot lopuista toimittajista riittivät kuitenkin selvittämään laskutusehtojen vaikutusta sitoutuneeseen pääomaan WaaS Oy:ssä. Kun lasketaan hankintojen perusteella maksuehdoista aiheutuvan sitoutuneen pääoman muutoksen, saadaan tulokseksi, että on mahdollista vapauttaa jopa 56% sitoutunutta pääomaa kaikista hankinnoista vuodessa. Tarkoittaen, että toimittajien maksuehtoja saataisiin neuvoteltua paremmiksi, kuten esimerkiksi neljäntoista päivän maksuehto muuttuisi kolmenkymmenen päivän maksuehdoksi ja seitsemän päivän maksuehto muuttuisi 14 päivään. Näin ollen saataisiin siis vapautettua varastoitumiseen sitoutuneita varoja juoksevien kustannusten hoitoon ja siirrettyä rahan sitoutuminen toimittajan puolelle pidemmäksi aikaa.

Säästöä voidaan saada sopimalla maksuehdoista. Tämä tarkoittaa, että mitä pidempi maksuehto, sitä vähemmän tavaramalla on sitoutuneen pääoman kuluja. Kävin läpi toimittajakohtaisesti maksuehdot ja lähes kaikissa maksuehtoa voi yrittää keskustella sopivammaksi. Suurimpien toimittajien kanssa tullaan siis keskustelemaan maksuehdoista uudestaan. Lisäksi neuvottelua voidaan käydä toimittajien myyntierien koosta.

4.7 Markkinainformaation hyödyntäminen ja kysyntäohjautuvuus

Selvittääkseni markkinainformaation hyödyntämistä, tein haastattelun (2014) esimiehelleni, yrityksen toimitusjohtajalle Riku Uskille, joka myös toimii markkinoinnin ja hankintojen esimiehenä. Uskin mukaan tällä hetkellä markkinaosuuden seuraaminen ei ole tärkeimpiä mittareita, mutta WaaS Oy:n toiminnan kehitystä verrataan seuraamalla samalla alalla toimiviin yrityksiin. Pitkällä tähtäimellä on seurattu toistaiseksi omien myyntien euromääräistä ja prosentuaalista seurantaa, joka kertoo osaltaan markkinoiden kehityksestä. Tämä ei kuitenkaan kerro tarpeeksi, jos hankintojen vastaavia lukuja ei pystytä seuraamaan. Lisätietoa saadaan myös verkkokaupan kävijämäärästä ja Uski huomauttaakin, että kehitys on tällä hetkellä linjassa tehtyjen panostusten kanssa.

WaaS Oy:n tilanne on siinä mielessä hyvä, että tällä hetkellä markkinoilla ei ole kovin paljon kilpailevaa tarjontaa. On kuitenkin otettava huomioon, että kilpailua tulee kokoajan lisää, kun paahtimot ovat heränneet avaamaan omia verkkokauppojaan. Etuna Kuppikuumaa.fi verkkokaupalla on kuitenkin juuri monipuolisuus. WaaS Oy voi siis tarjota asiakkaille tuotteita monipuolisemmin ja nostaa esille vähemmän tunnettuja paahtimoita ja kahvi- ja teetarvikkeita sekä räätälöidä palveluita. Näin säilytämme kilpailuasemamme. Lisäksi tunnistamme Uskin mukaan markkinoiden muutokset seuraamalla kahvikulttuurin kehittymistä ja trendejä esi-

merkiksi alaa käsittelevistä artikkeleista ja muusta mediasta. Uski kertookin, että mitä enemmän alasta puhutaan medioissa ja ihmisten tietoisuus lisääntyy, sitä enemmän kävijöitä verkkokaupalla on. Näin ollen pieni koko on Uskin mukaan myös etu, koska WaaS Oy pystyy reagoimaan nopeasti muutoksiin tarvittavalla panostuksella. Näiden muutosten aiheuttamia syy-seuraus suhteita ei varsinaisesti dokumentoida, mutta sen sijaan seurataan analyttisillä työkaluilla.

Kun tulee tarve tehdä uusia investointeja tai vastavuoroisesti leikkauksia, on Uskin mukaan tarpeellista tunnistaa liikkuvat tuotteet ja tilata niitä enemmän varastoon ja silloin ei panosteta huonosti liikkuviin tuotteisiin. Harvoin myytäviä, kalliita laitteita ei ole järkevää pitää omassa varastossa Uskin mukaan. Silloin tiedetään, että on panostettu oikeisiin tuotteisiin ja tehty oikeita päätöksiä, kun uusien tuotteiden markkinointi ja niille tehty tuote-esittely tuottavat tulosta. Uskin mukaa tätä voidaan seurata verkkokaupan analytiikkatyökaluilla niin lyhyellä, kuin pitkälläkin aikavälillä. ”Kysyntään vaikuttaa paljon edustamiemme tuotemerkkien oma näkyvyys ja haluttavuus - me teemme toki oman osuutemme tässäkin.” (Uski 2014.)

Kuten monissa kehittyvissä yrityksissä, myöskin WaaS Oy:ssä pyritään kehittämään brändiä ja tunnettua pidemmällä aikajaksolla. Pieniä kampanjoita tehdään lyhyenkin aikajänteen tähtäimellä, mutta ei usein, koska tämä ei vaikuta halutulla tavalla brändiin. Uski kertoo, että WaaS Oy mainostaa Kuppikuumaa.fi -verkkokauppaa hakukoneissa ja affiliate- eli kumppanuuspalvelussa sekä cost-per-click -palveluissa, joissa maksetaan siitä, että asiakas klikkaa mainosta. Uutena ja tärkeänä markkinointikanavana ovat blogit. Uskin mukaan yritys tekee yhteistyötä valikoiden ja arvostettujen bloggaajien kanssa. Kun bloggaaja suosittelee tuotetta, häneen luottavat lukijat ymmärtävät tuotteen laadukkuuden ja näin bloggaajat tukevat osaltaan Kuppikuumaa.fi brändin kehitystä.

Uskin mukaan tyypillinen Kuppikuumaa.fi verkkokaupan asiakas ymmärtää laatua ja on siitä kiinnostunut. Tarkoituksena on erottautua auttamalla asiakasta eteenpäin kahvi- ja teealalla, jolloin verkkokaupan asiakas on viiden vuoden päästä kokenut pienpaahtimokahvin kuluttaja. Jotta voidaan olla varmoja asiakkaan tyytyväisyydestä, kerätään asiakaspalautetta sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa ja verkkokaupan asiakkaita pyydetään ostosten jälkeen arvostelemaan tuotteita. Houkuttimena on pieni palkkio. Uski kertookin, että näin asiakkaat saadaan auttamaan toisiaan tuotteiden valinnassa. Lisäksi mikäli asiakas on jostain syystä jättänyt ostoksensa kesken verkkokaupassa, pyritään asiakasta auttamaan eteenpäin ja ostosten jälkeen pyytämällä palautetta. Näin saadaan suoraa palautetta asiakaspalvelusta, tilausjärjestelmän toimivuudesta ja tuotteista.

Kuppikuumaa.fi verkkokaupalle ei ole toteutettu spend-analyysiä. Spend-analyysin tarvittava tiedonmäärä on valtava, eikä yrityksessä ole tällä hetkellä resursseja niin suuren tietomäärän

läpikäyntiin. Tämänhetkiset tietojärjestelmätkään eivät uskoakseni mahdollista kaiken hankinnoista tarvittavan tiedon hankkimista. Useat yritykset käyttävätkin valmiita spend-analyysiin tarkoitettuja ohjelmistoja. Tällainen sijoittaminen ei kuitenkaan ole mahdollisuus vielä kasvavalle yritykselle, joten kysyntää seurataan WaaS Oy:ssä luottaen markkinoiden seurantaan ja verkkokaupan asiakasliikkeitään. Kuten Uski haastattelussa toi hyvin esille, että pienenä yrityksenä WaaS Oy:n tulee seurata markkinoiden muutoksia, reagoida niihin nopeasti ja pitää asiakas mahdollisimman tyytyväisinä, edistää osaltaan kahvialan tunnettuutta ja ymmärrystä pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksenä.

Koska myyntejä analysoidaan ja seurataan, olisi hyvä tuoda analyysit paperilla tai sähköpostilla kaikkien yrityksen työntekijöiden nähtäviksi, jotta olisi jokin yhteinen ohjaava tekijä ennen strategian luomista. Vaikka näitä muutoksia seurataankin, on tärkeää myös ennakoida niitä. On hyvä pitää muutamaa varasuunnitelmaa ja tuntea useampi mahdollinen toimittaja omien sidosryhmien lisäksi, jotta tällainen nopea reagoiminen muutoksiin on mahdollista. Esimerkiksi SWOT-analyysin käyttäminen riskien analysointiin on pienelle yritykselle ja hankinnalle helppo työkalu ja sen avulla voidaan selvittää pienempienkin aihealueiden riskejä. Näin ollen hankinnat pystyy reagoimaan tulevaan kysyntään.

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tarkoituksena oli luoda WaaS Oy:lle eräänlainen ohje hankintojen suunnittelun kehittämisen näkökulmasta. Työ onnistui uskoakseni niin hyvin, kuin olosuhteet huomioon ottaen mahdollista. Ymmärryksen yrityksestä ja sen toiminnasta perustuu työskentelylle yrityksessä ja etenkin hankintojen parissa. Vaikka hankinnat ovat osa työtäni, olen erikoistunut opinnoissani markkinointiin. Otin hankintoihin liittyvän aiheen mieleisenä haasteena. Yritin parhaani mukaan tuoda esille teoriassa hankintatoimen ymmärtämisen kannalta tarvittavan tiedon. Tätä tietoa toivon WaaS Oy:n pystyvän hyödyntämään hankintojen kehittämisessä ja koska itsekin niitä teen, uskon tästä työstä olevan paljon hyötyä tulevaisuudessa. Aion kehittää kehitysehdotuksiani osana työtäni, kun pystyn katsomaan nyt hankintoja eri näkökulmasta. Esimerkiksi tieto tarvittavista selvityksistä ja kehityskohteista osoittaa nyt tien työskentelylleni. Seuraavaksi tavoitteena hankinnoissa on keskustella toimittajien kanssa hankintasopimuksien ehdoista ja luoda looginen ja ajantasainen menetelmä tallettaa toimittajien tietoja nykyiseen järjestelmään. Itse pystyn toteuttamaan tästä varmasti osan.

Itse opinnäytetyöprosessi oli hankalampi, kuin odotin, koska aikaisempaa tietoa minulla ei ollut hankinnoista. En kuitenkaan kadu aihevalintaani. Prosessimallinnus tulee selkeyttämään hankintaosaston toimintaa ja tätä kautta vähentää hankinnan kokonaiskustannuksia. Esimiesten ja muiden päätöksentekijöiden on näin helpompaa rakentaa strategiaa tulevaisuudessa ja muuten suorittaa omia tehtäviään, kun prosessista on nähtävissä selkeät lähtökohdat.

Hankintaprosessin toimivuutta parantaakseen, toimintojen on alettava kommunikoidaan tehokkaammin. Kommunikaation tulee olla itseisarvo ja kaikkien tulee olla avoimia yrityksen sisäisistä asioista. Nykyinen yhteistyö markkinoinnin kanssa ja kehitettävä yhteistyö esimerkiksi laskutuksen kanssa tehostaa toimintaa varmasti pitkällä aikajänteellä. Koska myyntejä analysoidaan ja seurataan, olisi hyvä tuoda analyysit paperilla tai sähköpostilla kaikkien yrityksen työntekijöiden nähtäviksi, jotta olisi jokin yhteinen ohjaava tekijä ennen strategian luomista. Tulevaisuudessa budjetin luominen ja hankintojen ennakointi ja suunnittelu mahdollistaa hankintojen oikea-ainaisuuden ja resurssien tehokkaan hyödyntämisen.

Lähteet

Kirjat

Axelsson, B. & Wynstra F. 2002. Buying Business Services. West Sussex, UK : John Wiley & Sons.

Erridge, Andrew. 1995. Managing Purchasing. Sourcing and contracting. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd.

Fisher, L. 1970. Industrial Marketing: An Analytical Approach to Planning and Execution. Lontoo: Business Books.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki : WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja Kirjoita. 5. Painos. Tampere : Tammer-Paino Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki : Tietosanoma.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen - sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki : Talentum media.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Espoo : Weilin & Göös.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva : WS Bookwell Oy.

Martola, U. & Santala, R. 1997. EKONOMIA Liiketoimintaprosessit - BPR -muutoksen johtaminen. Porvoo : WSOY ja Suomen Ekonomiliitto

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Viro : Jaabes OÜ.

Pandit, K. & Marmaris, H. 2008. Spend analysis, the window into strategic sourcing. U.S.A. : Emptoris.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2010. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot, Helsinki: Tietosanoma.

Remes, L. 2005. Hankintatoimen kehittäminen julkisessa terveydenhuollossa. Diplomityö. Espoon teknillinen korkeakoulu : tuotantotalouden osasto.

Ritvanen, V. Inkiläinen, A. Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan maailma. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset

Sakki, J. 2009. Tilaus - toimitusketjun hallinta, logistinen B-to-B-prosessi. 7. Uudistettu painos. Helsinki : Jouni Sakki Oy.

Saunders, Malcolm. 1997. Strategic Purchasing & Supply Chain Management. Second Edition. Lontoo : Pitman Publishing.

Scheuing, E. 1989. Purchasing Management. New Jersey : Prentice Hall/Englewood Cliffs.

Van Weele A. J. 2005. Purchasing & supply chain management. 4. painos. Harlow : Thomson Learning.

Sähköiset lähteet

Gelderman, C. & Van Weele, A. 2003. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model, Journal of Purchasing and Supply Chain Management. Elsevier Ltd. Viitattu 19.4.2014.

<http://hadjarian.info/portfolio/1-s2.0-S147840920300044X-main.pdf>

JHS-Suosituksset. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 19.4.2014.

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Kaskela, L. 2005. Tietotekniikkahankinnat, Yrityksen tietojärjestelmät. Viitattu 21.4.2014
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441230>

Kurkela, R. Tilastollinen tiedonkeruu- verkkooppimateriaali. Tilastokeskus ja Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Viitattu 18.2.2014

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Mattson, J. 2008. Strateginen markkinainformaatio ja analyttinen ongelmanratkaisu. Esitys, markkinantutkimusseminaari. Viitattu 21.4.2014

https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-91.1004/luennot/strateginen_markkinaonformaatio.pdf

Toikka, J. 2014. CPO Senior Vice President, Metsä Group. Hankintojen ohjaus ja johtaminen, Case Metsä Group. PowerPoint esitys Ratkaisu14-tapahtumaan. Viitattu 10.3.2014.

http://cgi.combo.fi/ratkaisufi/Jaetut%20asiakirjat/Ratkaisu14_Jarmo_Toikka_Mets%C3%A4_Group.pdf

Saarinen, V. 2007. Tietojärjestelmän hankinta ja elinkaari. Opas Helsingin yliopiston yksikölle. Viitattu 21.4.2014

[https://notes.helsinki.fi/tietos/yhteiset/palveluluettelo.nsf/f55a48802059d911c22578b5001f5280/cb28b3cfad12c799c22578ee003c0e84/\\$FILE/ATTUL6FF/hankintaopas.pdf](https://notes.helsinki.fi/tietos/yhteiset/palveluluettelo.nsf/f55a48802059d911c22578b5001f5280/cb28b3cfad12c799c22578ee003c0e84/$FILE/ATTUL6FF/hankintaopas.pdf)

Wahlstedt, A. KTT. Prosessimallinnus, case Jyväskylä. Viitattu 18.4.2014.

http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/58839_Liite_4_Prosessimallinnus_v2_0.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Uski, R. 2014. CEO:n haastattelu 13.3.2014. Websop as a Service WaaS Oy. Helsinki.

Kaaviot

Kaavio 1. Case yrityksen hankintojen asema organisaatiossa, maaliskuu 2014.	35
--	----

Kuvat

Kuva 1. Kehittämisen painopistealueet. Hankintojen ohjaus ja johtaminen.....	9
Kuva 2. Markkinatutkimuksen työnjako: ”Make or buy?” (Matsson 2008).	20
Kuva 3. Markkinainformaation jäävuori. (Matsson 2008).	21

Kuviot

Kuvio 1. Osto- ja hankintaterminologiaa. (Remes 2005, mukailtu van Weele 2005, 10, 13, 207).	7
Kuvio 2. Segmenttien perusstrategiat ja muutossuunnat (Gelderman ja van Weele 2003). 12	
Kuvio 3. Prosessien kuvaustasot. (JHS-Suositukset. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS152 Prosessien kuvaaminen. 2012).....	16
Kuvio 4. Myyntien prosentuaalinen osuus hankinnoista/kk, WaaS Oy, Kuppikuumaa.fi	30
Kuvio 5. Hankinnan luokittelu ostotilanteen monimutkaisuuden suhteen (Iloranta ja Pajunen- Muhonen 2012, 115. Fisher 1970, mukaelma).	33
Kuvio 6. Prosessikartta WaaS Oy. Ydin- ja tukiprosessit 2014.	37
Kuvio 7. Hankintojen prosessimallinnus WaaS Oy, 2014.	38
Kuvio 8. Ehdotus tiedon ylläpitämiseksi ja varastoimiseksi.	40

Taulukot

Taulukko 1. Passiivisen ja aktiivisen hankinnan ammattilaisen ominaispiirteitä. (Axelsson & Wynstra 2002).	15
Taulukko 2. Myyntien tuotesegmentit 2014, WaaS Oy, Kuppikuumaa.fi	32
Taulukko 3. Esimerkki WaaS Oy:n toimittajasegmentoinnista, maaliskuu 2014. (Gelderman & van Weele 2003 mukaelma).	34

Liitteet

Liite 1. Markkinainformaation käyttö, haastattelu Riku Uski	53
---	----

Liite 1. Markkinainformaation käyttö, haastattelu Riku Uski

Yritys: WebShop as a Service WaaS Oy/Kuppikuumaa.fi

Aihe: Kuppikuumaa.fi hankintojen hallinta ja johtaminen - markkinainformaation hyödyntäminen ostoissa

Haastateltava: Riku Uski, CEO

Pvm: 13.3.2014

1. Miten Kuppikuumaa.fi seuraa markkinaosuutensa kehitystä yrityksen tavoitteiden toteutuvuuden kannalta? Onko kehitys tavoitteiden mukaista?

RU: Markkinaosuuden seuraaminen ei ole tärkeimpiä mittareita. Vertaamme toimintamme kehitystä tiettyihin samalla alalla toimiviin yrityksiin ja voimme sitä kautta tehdä toki päätelmiä osuudestamme. Seuraamme pitkällä jännteellä mm. myyntien kehitystä euroina sekä prosentteina. Tähän yhdistettävää tärkeää lisätietoa on mm. näkyvyys ja kävijämäärät verkkokaupassamme. Kehitys on ollut melko hyvin linjassa tähän saakka tehtyjen panostusten kanssa.

2. Miten Kuppikuumaa.fi seuraa markkinaosuuttaan nyt ja miten varmistetaan kilpailuaseman säilyvyys?

RU: Markkinaosuutta ei seurata kovin tarkasti. Teemme kyllä vertailua alan muutamien toimijoiden tunnuslukuihin ja keskitymme pääosin omaan juttuumme. Olemme myös sen verran pieni toimija, että markkinaosuuden seuraaminen ei ole ykkösmittari. Uusi toimija on markkinoilla aina altavastaja, joten erikoistumisella ja palvelulla varmistetaan kilpailuasemia.

3. Miten Kuppikuumaa.fi tunnistaa markkinoiden muutokset ja reagoi niihin? Konkreettisia keinoja tunnistamiseen ja mahdollinen aikaisempi esimerkki.

RU: Seuraamme kahvikulttuurin yleisiä trendejä sekä näkymiä. Seuraamme mitä alasta kirjoitellaan medioissa ja pyrimme osaltamme auttamaan kahvikulttuurin eteenpäinviemistä. Mitä enemmän kahvikulttuuri on esillä medioissa ja katukuvassa niin sitä enemmän tapahtuu liikennettä myös verkkokaupan puolella. Meillä on kyky reagoida nopeasti pienen kokomme vuoksi, mutta emme toki lähde tekemään ja toteuttamaan kaikkia toimenpiteitä.

4. Mistä Kuppikuumaa.fi tunnistaa tarpeen uusille investoinneille tai leikkauksille ostoissa (huom! markkinoiden seuraamisen näkökulmasta)?

RU: Myyntejä ja menekkiä seurataan historiadatasta, jotta voidaan tehdä ennusteita tulevaisuuden tarpeille sekä menekille. On tärkeää tunnistaa hyvin liikkuvat tuotteet ja tilata niitä enemmän varastoon. Kalleita laitteita, joita ei myydä usein, ei ole järkevää pitää edes omassa varastossa. Laajan valikoiman kanssa toimiminen asettaa omat haasteensa.

5. Miten seuraamme valittujen uusien tuotteiden menestyksekkyyttä. ->Miten tiedämme valinneemme oikeita tuotteita? (Kysynnän ennustaminen)

RU: Uusille tuotteille tehdään erilaisia markkinointiponnisteluja tai tuote-esittelyitä. Nämä kaikki voidaan mitata ja seurata verkkokaupan eri analytiikkatyökaluilla lyhyellä-keskipitkällä-pitkällä aikajänteellä. Kysyntään vaikuttaa paljon edustamiemme tuotemerkkien oma näkyvyys ja haluttavuus - me teemme toki oman osuutemme tässäkin.

6. Dokumentoidaanko markkinainformaatiosta johtuvien toimenpiteiden/muutosten/päätösten tekemistä. Syy-seuraus suhteet? Jos kyllä, niin miten?

RU: Erilaiset analytiikkatyökalut antavat tärkeää tietoa verkkokaupan sivuilla kävijöistä. Tätä tietoa yhdistellään sitten esim. markkinoiden trendeihin.

7. Miten on määritelty Kuppikuumaa.fi asiakas segmentit?-Millainen on tyypillinen asiakas, jolle haluamme myydä? Entä millainen on Kuppikuumaa.fi asiakas 5 vuoden päästä?

RU: Segmentointia tehdään lähinnä tuotekohtaisten ostojen, sekä sen mukaan mistä asiakas on saapunut verkkokauppaan. Tyypillinen asiakas on laatua ymmärtävä tai siitä kiinnostunut. Haluamme myös voimakkaasti erottautua sillä, että pystymme auttamaan asiakkaita eteenpäin kahvi- ja teemaailmassa. Asiakkaamme on 5 vuoden päästä valistuneempi ja kokeneempi pienpaahtimokahvien kuluttajana.

8. Miten Kuppikuumaa.fi seuraa asiakkaidensa tyytyväisyyttä (esim. tuotearvostelut yms)? Anna esimerkkejä tavoista.

RU: Keräämme asiakaspalautetta ostettujen tuotteiden osalta (tuotearvostelut) ja palkitsemme asiakkaat tehdyistä arvosteluista. Tällöin asiakkaat auttavat toisiaan tuotteiden valinnassa. Lisäksi pyrimme saamaan palautetta asiakkailta, mikäli huomaamme heidän ostosten jääneen kesken kaupassamme. Facebookissa palautetta annetaan myös jonkin verran.

9. Miten Kuppikuumassa pidetään omaa markkinaosuuttaan yllä. Esim. kumppani yhteistyöt, tunnettavuus alalla, kilpailijat ja alan osaaminen? (Huom! Sun osuus ja osaaminen tässä varmasti tärkeimmät meillä, eli kommentteja niistä toimista.)

RU: Pyrimme rakentamaan brändiä sekä tunnettuutta pitkällä aikajänteellä. Lyhyemmän aikajänteen kampanjointia tehdään vähemmän, koska se ei pidemmällä jännteellä ylläpidä tai nosta brändin tunnettuutta. Mainostamme hakukoneissa sekä affiliate-palveluissa jonkin verran ja olemme kokeilleet kymmeniä erilaisia cost-per-click medioita (mm. Facebookia). Teemme yhteistyötä arvostettujen ja seurattujen blogaajien kanssa. He osaavat suositella tuotteitamme ja tukevat brändin kehitystä. Tämäkin liiketoiminta perustuu pitkälti ihmisten välisten luottamussuhteiden rakentamiseen.

10. Miten Kuppikuumassa tunnistetaan verkkokauppaympäristön mahdollisuudet? (Esim. laajentumisen, asiakkaiden tai kansainvälistymisen kannalta).

RU: Seuraamalla alan trendejä ja jalostamalla sekä testaamalla omia ideoita verkostossa sekä verkkokaupassa.